



By @kakashi_copiador

Aula 15 - Prof. Stefan Fantini

CNU (Bloco 1 - Infraestrutura, Exatas e
Engenharia) Conhecimentos Específicos

- Eixo Temático 1 - Gestão
Governamental e Governança Pública -

2024 (Pós-Editor)

André Rocha, Antonio Daud,
Equipe André Rocha, Stefan
Fantini

21 de Janeiro de 2024

Índice

1) Cultura e Clima	3
2) Questões Cultura e Clima	80
3) Questões Cultura e Clima - CESGRANRIO	115



Olá, amigos do Estratégia Concursos, tudo bem?

Preparados para mais uma aula? Então vamos em frente! ☺

Um grande abraço,

Stefan Fantini



Para tirar dúvidas e ter acesso a **dicas** e **conteúdos gratuitos**, siga meu **Instagram**, se inscreva no meu **Canal no YouTube** e participe do meu canal no **TELEGRAM**:



@prof.stefan.fantini

<https://www.instagram.com/prof.stefan.fantini>



 **YouTube**
Stefan Fantini

<https://www.youtube.com/channel/UCptbQWFe4xlyYBcMG-PNNrQ>





t.me/admconcursos



Os canais foram feitos especialmente para você! Então, será um enorme prazer contar com a sua presença nos nossos canais! ☺



Sumário

Cultura Organizacional	7
1 – Dimensões da Cultura Organizacional	10
2 – Processo de Formação da Cultura Organizacional.....	11
3 – Características da Cultura Organizacional	12
4 – Funções da Cultura Organizacional	14
5 – Níveis / Elementos / Componentes da Cultura Organizacional	15
5.1 – O Iceberg da Cultura Organizacional.....	16
5.2 – Níveis da Cultura Organizacional (Schein)	18
5.3 – "Camadas" da Cultura Organizacional (Hofstede)	23
5.4 – Componentes da Cultura Organizacional (Maximiano).....	25
5.5 – Elementos da Cultura Organizacional (outros autores).....	27
5.6 – Elementos da Cultura Organizacional (Chiavenato)	30
6 – Tipos de Artefatos	31
7 – Tipos de Ritos.....	33
8 – Aprendizagem (transmissão) da Cultura Organizacional	36
9 – Mecanismos de Fixação da Cultura Organizacional.....	38
10 - Tipos de Cultura Organizacional	40
11 – Classificações da Cultura Organizacional.....	43
11.1 - Cultura Dominante x Subculturas x Contracultura	43
11.2 - Cultura Forte x Cultura Fraca.....	44
11.3 - Cultura Adaptativa x Cultura Conservadora	45
11.4 - Cultura de Iniciativa x Cultura de Missão x Cultura de Clã x Cultura Burocrática	46



11.5 - Cultura Etnocêntrica x Cultura Policêntrica x Cultura Geocêntrica.....	47
11.6 - Cultura Individualista x Cultura Coletivista.....	48
11.7 - Cultura Masculina x Cultura Feminina	48
12 - Vantagens e Desvantagens da Cultura Organizacional.....	52
12.1 – Barreiras Causadas pela Cultura Organizacional	53
13 – Socialização Organizacional (Processo de Acultramento).....	54
14 – Gestão da Mudança Cultural.....	56
Clima Organizacional	57
1 – Clima Organizacional x Clima Psicológico X Satisfação no Trabalho	61
2 – Avaliação e Pesquisa de Clima Organizacional	64
2.1 - Variáveis Organizacionais	66
2.2 - Modelos de Pesquisa de Clima Organizacional.....	68
3 – Cultura Organizacional x Clima Organizacional	69
Resumo Estratégico	71



CULTURA ORGANIZACIONAL

A **cultura organizacional** pode ser definida como um conjunto de valores, crenças, costumes, hábitos, normas, símbolos, entre outros fatores, que são **compartilhados** pelos membros de uma organização e geram determinados “**padrões de comportamento coletivos**”.

Chiavenato explica que “o modo como as pessoas interagem em uma organização, as atitudes predominantes, as pressuposições subjacentes, as aspirações e os assuntos relevantes nas interações entre os membros fazem parte da cultura da organização”¹.

De acordo com Schein², a **cultura organizacional** pode ser definida como um **padrão de suposições básicas compartilhadas** pelos membros de uma organização (padrão este que foi “**aprendido**” pelo grupo à medida em que esse grupo solucionava seus problemas de **adaptação externa** e de **integração interna**) e que funcionou bem o suficiente a ponto de ser **considerado “válido”** e desejável para ser **ensinado** (transmitido) aos **novos membros** da organização como a “maneira correta” de perceber, pensar e sentir-se em relação a aqueles problemas.



Vejamos, a seguir, mais alguns conceitos de Cultura Organizacional, na visão de renomados autores:

Cultura organizacional representa as **normas informais e não escritas** que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia a dia e que direciona suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais.³

Cultura organizacional é o conjunto de **hábitos e crenças**, estabelecidos por meio de **normas, valores, atitudes e expectativas**, que é **compartilhado** por todos os membros da organização. A cultura espelha a **mentalidade** que predomina em uma organização.⁴

Cultura organizacional é um padrão de **aspectos básicos compartilhados** – inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo que aprende a enfrentar seus

¹ CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.322

² SCHEIN, Edgar, H. *Cultura organizacional e liderança* (Título Original: Organizational culture and leadership, Tradução: Ailton Bomfim Brandão), São Paulo, Atlas: 2017. p.15

³ CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.153

⁴ Ibid



problemas de **adaptação externa** e **integração interna** – e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser **transmitido** aos novos membros como a **maneira correta** de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.⁵

Cultura organizacional é a maneira **costumeira** ou **tradicional** de pensar e fazer as coisas, que são **compartilhadas** em grande extensão por **todos os membros** da organização e que os **novos membros** devem **aprender** e aceitar para serem aceitos no serviço da organização.⁶

A **cultura organizacional** se refere a um sistema de **valores compartilhado** pelos membros que **diferencia** uma organização das demais. Esse sistema é, em última análise, um conjunto de características-chave que a organização valoriza.⁷

A cultura organizacional está presente em **todas as organizações**. Cada organização tem a sua **própria** cultura organizacional, que a **diferencia** das demais organizações.

Em outras palavras, a cultura organizacional é a “**personalidade / identidade**” da organização.

A cultura organizacional fornece aos membros da organização um **senso de identidade** e um sentimento de “**pertencimento**” ao grupo.

A cultura indica a **postura** que deve ser seguida pelos membros da organização. Por exemplo, através da cultura organizacional o indivíduo percebe de que maneira deve se vestir e se portar. Além disso, a cultura possibilita ao indivíduo distinguir quais atitudes são aprovadas e quais são reprovadas pela organização.

A cultura organizacional **influencia o comportamento** das pessoas e a forma como os indivíduos enfrentam os problemas do dia a dia.



“Stefan, você poderia dar um exemplo?”

Claro, meu amigo!

⁵ SCHEIN (2009) *apud* CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3^a edição. Barueri, Manole: 2014. p.322

⁶ JACQUES (1951) *apud* Ibid

⁷ ROBBINS, Stephen. *Comportamento Organizacional* / Tradução Técnica: Reynaldo Cavalheiro Marcondes, 11^a edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2005. p.375



Imagine que João das Neves seja um funcionário do Google. Lá, por exemplo, João das Neves pode ir trabalhar de bermuda, pode ouvir música durante o horário de trabalho, tem um horário de trabalho bastante flexível e, até mesmo, pode interromper o trabalho para ir jogar videogame. O Google se preocupa com os resultados obtidos (e não com os “meios” para se alcançar esses resultados). Essa é a cultura organizacional do Google.

Contudo, João das Neves estava insatisfeito com seu trabalho e decidiu prestar um concurso público. Pense que João das Neves foi aprovado e acabou de ser nomeado para um cargo no Tribunal de Justiça do seu Estado.

Logo em seu primeiro dia de trabalho, ele já se depara com diversos colegas de trabalho vestidos de roupa social e um ambiente bastante formal, sem videogames, sem música, etc. Trata-se de uma grande diferença em relação ao Google. Isso acontece, pois a cultura organizacional do Tribunal de Justiça (TJ) é diferente da cultura organizacional do Google.

Mesmo sem qualquer regra explícita, ou qualquer aviso, João das Neves percebe a cultura organizacional do TJ e começa a ir trabalhar de roupa social, por exemplo. Além disso, João das Neves percebe que no TJ existe um horário “fixo” de trabalho, e que os “meios” para o alcance dos objetivos também são bastante importantes. Esses são exemplos da cultura organizacional do TJ.



(IF-PE - IF-PE - Auxiliar em Administração - 2016 - ADAPTADA)

A cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhados por todos os membros da organização.

Comentários:

Isso mesmo. A assertiva trouxe um dos conceitos de cultura organizacional na visão de Chiavenato, qual seja: "é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por meio de normas, valores, atitudes e expectativas, que é compartilhado por todos os membros da organização".

Gabarito: correta.

(IF-ES - IF-ES - Auxiliar em Administração - 2016 - ADAPTADA)

A cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia, e que direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais.



Comentários:

Isso mesmo. A assertiva trouxe, praticamente, a literalidade de um dos conceitos de cultura organizacional na visão de Chiavenato, qual seja: "cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia a dia e que direciona suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais".

Gabarito: correta.

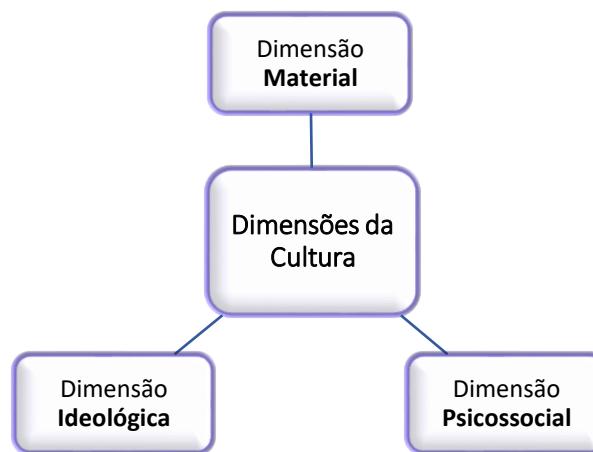
1 – Dimensões da Cultura Organizacional

De acordo com Kannane⁸, a cultura organizacional é composta por **03 dimensões**:

Dimensão Material: relativa ao **sistema produtivo** da organização. Ou seja, envolve a estrutura física da organização, tais como: o ambiente, os recursos, a tecnologia, etc.

Dimensão Psicossocial: relativa ao sistema de **comunicação e interação** dos membros da organização. Envolve os relacionamentos e as comunicações formais e informais.

Dimensão Ideológica: referente à **missão, visão** e ao **sistema de valores** vigentes na organização.



⁸ KANAANE, Roberto. *Comportamento Humano nas Organizações: o desafio dos líderes no relacionamento intergeracional*. 3ª edição. São Paulo, Atlas: 2017. p.31





(FCC - TCE-PR - Analista de Controle)

O conceito de cultura organizacional é composto de três dimensões: material, psicossocial e

- a) técnica.
- b) ideológica.
- c) conceitual.
- d) sinergia.
- e) de papéis.

Comentários:

De acordo com Kannane, a cultural organizacional é composta por 03 dimensões: Material, Psicossocial e **Ideológica**.

O gabarito é a letra B.

2 – Processo de Formação da Cultura Organizacional

A cultura organizacional é um **processo coletivo**. Inicialmente, a organização surge dos **valores**, das ideias e das **ações** dos **fundadores da organização**, que são “implantados” quando da criação da organização.

Posteriormente, os fundadores **contratam** os funcionários da organização, mediante a utilização de **critérios de seleção** de pessoal (nesse momento, os fundadores buscam funcionários que pensem e tenham os mesmos valores e ideais que eles). A partir daí, a cultura organizacional vai sendo construída e “moldada” através da **interação** e do **compartilhamento** de valores, crenças e ideias entre os membros da organização, o ambiente externo e a própria cultura.

É importante destacar que, nem sempre, os valores “iniciais” dos fundadores da organização prosperarão entre os funcionários. Os fundadores da organização criam regras e normas no sentido de tentar “fortalecer” os valores deles dentro da organização.



Em um primeiro momento, esses valores “iniciais” são impostos aos funcionários. Contudo, somente quando as crenças e valores dos fundadores forem confirmados e reforçados, passando a serem reconhecidos como “compartilhados” pelos membros, é que será formada a cultura organizacional.

De acordo com Robbins⁹, o **processo de criação** de uma cultura ocorre de **três maneiras**:

1º - os fundadores só **contratam** e **mantêm** funcionários que **pensem e sintam** as coisas da mesma forma que eles.

2º - os fundadores **doutrinam** e **socializam** esses funcionários de acordo com **sua forma de pensar e de sentir**.

3º - o comportamento dos fundadores age como um **modelo** que **encoraja** os funcionários a se **identificar** com eles e, dessa forma, a **introjetar seus valores, convicções e premissas**.

De acordo com o autor, "quando a empresa tem sucesso, a visão dos fundadores passa a ser vista como o principal determinante desse sucesso. Nesse momento, toda a personalidade dos fundadores se torna uma parte integrante da cultura da organização".

3 – Características da Cultura Organizacional

Segundo Robbins, a cultura organizacional é composta por **07 características básicas**¹⁰:

1 - Inovação e assunção de riscos: O grau em que os funcionários são estimulados a **inovar** e a **assumir riscos**.

2 - Atenção aos detalhes: O grau em que se espera que os funcionários demonstrem **precisão, análise e atenção** aos detalhes.

3 - Orientação para os resultados: O grau em que os dirigentes **focam mais os resultados** do que as técnicas e os processos empregados para o seu alcance.

4 - Orientação para as pessoas: O grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o **efeito dos resultados sobre as pessoas** dentro da organização.

5 - Orientação para a equipe: O grau em que as **atividades** de trabalho são mais **organizadas em termos** de **equipes** do que de indivíduos.

⁹ ROBBINS, Stephen. *Comportamento Organizacional* / Tradução Técnica: Reynaldo Cavalheiro Marcondes, 11ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2005. p.381

¹⁰ ROBBINS, Stephen. *Comportamento Organizacional* / Tradução Técnica: Reynaldo Cavalheiro Marcondes, 11ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2005. p.375



6 – Agressividade: O grau em que as pessoas são **competitivas e agressivas**, em vez de dóceis e acomodadas.

7 – Estabilidade: O grau em que as atividades organizacionais enfatizam a **manutenção do status quo** ao invés do crescimento.

Todas essas características existem dentro de uma organização em menores ou maiores graus e, em conjunto, formam a “complexidade” da cultura organizacional.



(IF-ES - IF-ES - Assistente em Administração - 2019 - ADAPTADA)

A cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização que diferencia das demais. Existem sete características básicas que capturam a essência da cultura de uma organização: inovação, atenção aos detalhes, orientação para os resultados, foco na pessoa, foco na equipe, agressividade e estabilidade.

Comentários:

Isso mesmo! De acordo com Robbins, a cultural organizacional é composta por 07 características básicas: **Inovação** e assunção de riscos; **Atenção aos detalhes**; **Orientação (foco) para os resultados**; **Orientação (foco) para as pessoas**; **Orientação (foco) para a equipe**; **Agressividade** e **Estabilidade**.

Gabarito: correta.

(FAPERJ - SeMAE - Agente Administrativo)

Inovação e assunção de riscos; orientação para resultados, pessoas e equipe; agressividade; e, estabilidade são elementos objetivos que caracterizam:

- a) a competência organizacional.
- b) a cultura organizacional.
- c) o desempenho individual.
- d) o clima interpessoal.

Comentários:



De acordo com Robbins, a **cultural organizacional** é composta por 07 características básicas: Inovação e assunção de riscos; Atenção aos detalhes; Orientação para os resultados; Orientação para as pessoas; Orientação para a equipe; Agressividade e Estabilidade.

O gabarito é a letra B.

4 – Funções da Cultura Organizacional

A cultura organizacional desempenha diversas **funções** dentro da organização. Dentre elas, a principal é a de promover a **integração dos indivíduos**.

Robbins elenca, ainda, algumas outras funções da cultura organizacional. Segundo o autor, a cultura organizacional¹¹:

- É a "**definidora de fronteiras**", ou seja, ela **cria distinções** que diferenciam as organizações umas das outras. Em outras palavras, a cultura organizacional é a "**identidade**" ("**personalidade**") da organização.
- Proporciona um **senso de identidade** aos membros da organização.
- Facilita o **comprometimento** dos membros da organização com "**algo maior**" do que os interesses individuais de cada um.
- Estimula a **estabilidade do sistema social**. Ou seja, a cultura organizacional é o "cimento" que ajuda a manter a organização coesa, fornecendo os "padrões adequados" em relação ao que os funcionários devem dizer ou fazer.
- Funciona como **mecanismo de controle** e **sinalizador de sentido**, orientando as atitudes e os comportamentos dos funcionários. Em outras palavras, é a cultura organizacional que define as "regras do jogo".



(IF-PR - IF-PR - Administrador – 2019 - ADAPTADA)

¹¹ROBBINS, Stephen. *Comportamento Organizacional* / Tradução Técnica: Reynaldo Cavalheiro Marcondes, 11^a edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2005. p.378



A compreensão da cultura de uma organização é importante para o administrador, pois favorece a condução dos processos organizacionais. Sobre cultura organizacional, pode-se afirmar como INCORRETO:

- a) Se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização que a diferencia das demais.
- b) Tem o papel de definidora de fronteira, ou seja, ela cria distinções entre uma organização e as outras.
- c) Proporciona um sentido de identidade aos membros da organização.
- d) Dificulta o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais de cada um.

Comentários:

Letra A: correta. A assertiva trouxe, corretamente, um conceito de cultura organizacional.

Letra B: correta. De fato, uma das funções da cultura organizacional é ter o papel de "definidora de fronteiras", ou seja, ela cria distinções que diferenciam as organizações umas das outras.

Letra C: correta. Com efeito, a cultura organizacional proporciona um senso de identidade aos membros da organização.

Letra D: errada. Pelo contrário. A cultura organizacional **facilita** o comprometimento dos membros da organização com "algo maior" do que os interesses individuais de cada um.

O gabarito é a letra D.

5 – Níveis / Elementos / Componentes da Cultura Organizacional

De início, é importante destacar que cada autor tem uma visão diferente dos níveis / elementos / componentes da cultura organizacional. Portanto, estudaremos as visões dos principais autores, que costumam ser objeto de prova. Você irá perceber que, muitas vezes, os autores trazem conceitos diferentes para um "mesmo" elemento. Contudo, é importante que você conheça as diferentes posições adotadas para não ser surpreendido em sua prova.

Vamos lá!



5.1 – O *Iceberg* da Cultura Organizacional

Podemos considerar o **iceberg** da cultura organizacional como sendo a "base" do que estudaremos neste tópico.

Alguns aspectos da cultura organizacional são **mais visíveis** e percebidos **mais facilmente**, enquanto outros são **menos visíveis** e **mais difíceis de serem percebidos**.

Isso acontece pois a cultura organizacional funciona como um **iceberg**. Ou seja, apenas uma pequena parte fica acima do nível da água, enquanto a maior parte fica oculta, submersa na água, fora da visão das pessoas.¹²

Assim, o **iceberg** da cultura organizacional é composto por **aspectos formais e visíveis / abertos / explícitos** (que estão no topo, "fora da água") e por **aspectos informais e invisíveis / fechados / tácitos** (que estão na base, "submersos na água"). Vejamos:



Fonte: Chiavenato (2014) Adaptado

¹² CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 4^a edição. Barueri, Manole: 2014. p.155





(IF-ES - IF-ES - Auxiliar em Administração - 2016 - ADAPTADA)

A cultura organizacional não é algo que se possa tocar. Ela se assemelha a um iceberg, onde na parte superior, acima do nível da água, estão os aspectos visíveis que são observados nas organizações e que são decorrências da sua cultura, como as políticas de gestão de pessoas, e, na parte inferior, estão os aspectos invisíveis e profundos, cuja observação ou percepção é mais difícil, como os aspectos psicológicos e sociológicos da cultura.

Comentários:

Isso mesmo! A assertiva trouxe, corretamente, o conceito do iceberg da cultura organizacional.

Gabarito: correta.

(FUNRIO - IF-BA - Administrador - 2016)

A cultura organizacional não é algo palpável que se possa tocar. Ela é percebida ou observada em si mesma, mas por meios de seus efeitos e consequências. Nesse sentido, lembra um iceberg. Na parte superior que está acima do nível da água estão aspectos visíveis e superficiais que se observam nas organizações e que são decorrentes de sua cultura. Na parte submersa estão os aspectos invisíveis e profundos, cuja observação ou percepção é mais difícil. Nessa parte estão as decorrências e aspectos psicológicos e sociológicos da cultura (CHIANENATO, 2005).

Quando o autor menciona parte superior do iceberg, ele se refere a:

- I. estrutura organizacional;
- II. políticas e diretrizes de pessoal;
- III. padrões e influência do poder;
- IV. métodos e procedimentos do trabalho;
- V. percepções e atitudes das pessoas.

Estão de acordo com as afirmações de Chiavenato apenas as afirmativas

- a) I, II e IV.
- b) III e V



c) I, II, III e V.

d) III, IV e V.

e) I, IV e V

Comentários:

Na parte **superior** (componentes **visíveis**) do iceberg da cultura organizacional estão:

- **Estrutura organizacional.**
- Títulos e descrições de cargos.
- Objetivos e estratégias.
- Tecnologia e práticas operacionais.
- **Políticas e diretrizes de pessoal.**
- **Métodos e procedimentos de trabalho.**
- Medidas de produtividade física e financeira.

Já na parte **inferior** (componentes **invisíveis**) do iceberg da cultura organizacional estão:

- Valores e expectativas.
- Padrões de poder e de influenciação.
- Percepções e atitudes das pessoas.
- Sentimentos grupais.
- Normas dos grupos
- Padrões de interações informais.
- Relações afetivas.

O gabarito é a letra A.

5.2 – Níveis da Cultura Organizacional (Schein)

A classificação que estudaremos agora é a que mais aparece nas provas. Portanto, fique atento!

Com base no *iceberg* da cultura organizacional, Schein¹³ destaca que a cultura organizacional é composta por **03 níveis**:

Artefatos (artefatos observáveis): Trata-se do **primeiro nível** da cultura. É o nível **mais superficial** (o nível **mais “externo”**). Em outras palavras, é o nível **“visível”**.

¹³ SCHEIN (2009) *apud* CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.23



Os artefatos são as coisas ou situações que indicam **visual** ou **auditivamente** como é a cultura da organização. Inclui todos os fenômenos que as pessoas veem, ouvem e sentem quando encontram um novo grupo com uma cultura diferente da sua.

Trata-se do nível **mais fácil** de ser **observado** e que contém os fatores que podem ser mais **facilmente alterados**. É uma **dimensão objetiva**.

Por exemplo: a linguagem, o ambiente físico, o estilo de vestuário, as maneiras de se comunicar, os símbolos, os mitos e histórias da organização, os heróis, os rituais, as cerimônias, etc.

Valores Compartilhados (crenças e valores expostos): É o **segundo nível** da cultura. Trata-se de um nível quase “**invisível**” (**raras vezes podem ser "visualizados"**, ou seja, é muito difícil de serem visualizados).

Os **valores** e as **crenças** se referem aos conceitos tidos pelas pessoas como “certos” ou “errados” dentro de uma organização.

São os valores que indicam por que razão as pessoas agem de determinada maneira. Ou seja, os valores que definem por que as **pessoas fazem o que fazem**. Os valores funcionam como **justificativas aceitas por todos** os membros da organização.¹⁴

Os valores e as crenças estão em um **nível “consciente”**, e **conduzem o comportamento** dos membros da organização.

Por exemplo: filosofias, objetivos, estratégias, etc.

Pressuposições Básicas (suposições básicas): Trata-se do **terceiro nível** da cultura. É o nível **mais profundo** (o nível **mais “oculto”**). Em outras palavras, é o nível mais “**invisível**”.

Tratam-se de “**verdades inquestionáveis**”. Ou seja, são **suposições** que foram **tidas como “verdadeiras”**.

São fatores que estão tão “**arraigados**” que tendem a não ser mais questionados ou discutidos. Por isso, são extremamente difíceis de mudar. Pode-se dizer, ainda, que as pressuposições básicas são as “**fontes originais dos valores**”.

Trata-se do nível **mais difícil** de ser **alterado**. É uma **dimensão subjetiva**.

Por exemplo: pensamentos, sentimentos, percepções, crenças **inconscientes**, etc.

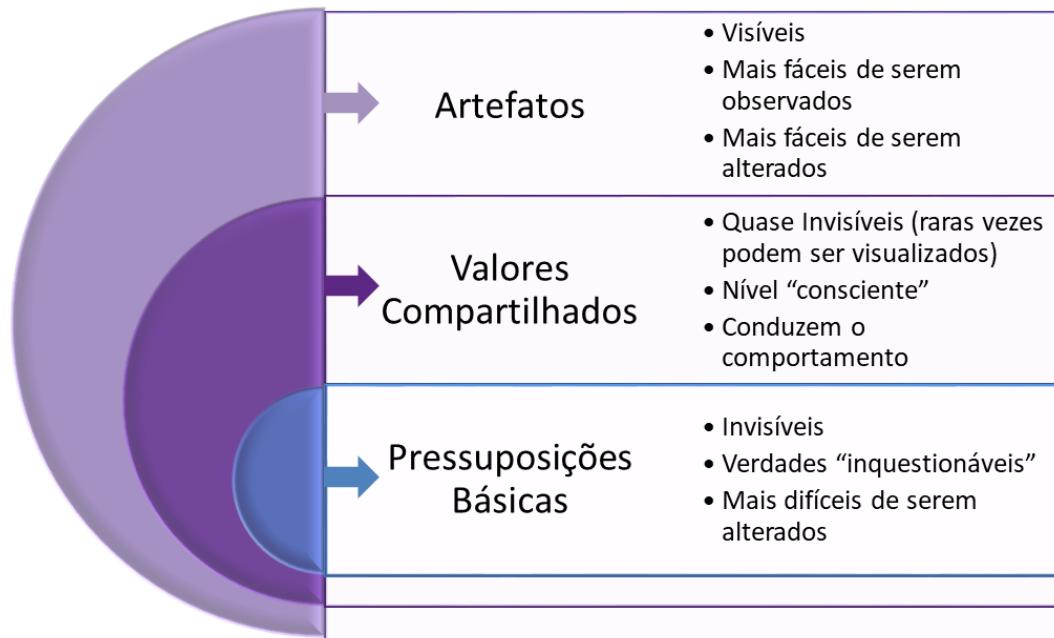
¹⁴ CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.155





a) Apenas os **artefatos** são totalmente “**visíveis**”.

b) Quanto **mais profundo** o nível, **mais difícil** dos aspectos serem **alterados / mudados**.



(FGV – SEFAZ-BA - Agente de Tributos Estaduais - Tecnologia da Informação – 2022)

A cultura organizacional remete a um conjunto complexo de valores, crenças e ações que definem a forma como uma organização conduz seu negócio, caracterizando a identidade da organização.

Pesquisando o tema, especialistas observaram que a cultura organizacional se manifestava em distintos níveis, objeto de uma tipologia, sendo que manifestações como o vestuário, os rituais praticados pelos membros e o próprio mobiliário utilizado foram classificadas segundo o nível definido como



- a) artefatos.
- b) visualidade.
- c) pressupostos básicos
- d) valores compartilhados.
- e) simbologia.

Comentários:

A linguagem, o **ambiente físico** (incluindo o **mobiliário**), o estilo de **vestuário**, as maneiras de se comunicar, os símbolos, os mitos e histórias da organização, os heróis, os **rituais**, as cerimônias, dentre outros, fazem parte dos **artefatos** (artefatos observáveis).

Os artefatos consistem no primeiro nível da cultura. É o nível mais superficial (o nível mais “externo”). Em outras palavras, é o nível “visível”.

O gabarito é a letra A.

(IF-TO - IF- TO - Assistente em Administração - 2019)

Toda cultura organizacional apresenta diferentes níveis, são eles:

- a) Custo, diferenciação e foco.
- b) Artefatos, valores compartilhados e pressupostos básicos fundamentais.
- c) Existência, relacionamento e crescimento.
- d) Realização, afiliação e poder.
- e) Fatores higiênicos e fatores motivacionais.

Comentários:

Os 03 níveis da cultura organizacional são: **artefatos, valores compartilhados e pressuposições (pressupostos) básicas**.

O gabarito é a letra B.

(FCC - DETRAN-MA- Naalista de Trânsito - 2018)

A literatura define cultura organizacional como representativa de um conjunto de costumes organizacionais que orientam o comportamento dos indivíduos na organização, possuindo caráter



descritivo. Autores consagrados como Schein e Maximiano identificam diferentes níveis da cultura organizacional, sendo a camada mais superficial representada

- a) pelo clima organizacional, que reflete a forma como os membros da organização se sentem em determinado momento ou circunstância específica.
- b) pelos pressupostos referenciais, tais como percepções e crenças dos membros da organização.
- c) pelos valores da organização, que permeiam o comportamento de seus membros e o relacionamento com clientes.
- d) pelos artefatos observáveis (ou simplesmente artefatos), tais como os símbolos ostentados pela organização.
- e) pela supracultura, que congrega elementos inerentes à própria organização e aqueles absorvidos do ambiente no qual a mesma está inserida.

Comentários:

A camada mais superficial da cultura organizacional é representada pelos **artefatos observáveis**.

Como exemplos de artefatos, podem-se citar os **símbolos** da organização.

O gabarito é a letra D.

(FCC - TRF-5^a Região- Técnico Judiciário - 2017)

Cultura e clima organizacional são identificados sob diferentes aspectos pelos doutrinadores, sempre com ênfase na importância de ambos nas organizações. Um desses aspectos são os denominados “artefatos observáveis”, que dizem respeito

- a) aos indicadores de percepção do clima organizacional, mensuráveis por pesquisas.
- b) ao clima psicológico dominante na organização.
- c) aos sistemas de reforço da cultura da organização.
- d) à camada mais superficial e visível da cultura da organização.
- e) ao nível profundo da cultura da organização, representado por seus valores.

Comentários:

Os artefatos observáveis compreendem o nível mais **superficial** e “**visível**” da cultura organizacional.



O gabarito é a letra D.

(IBFC - EBSERH - Pedagogo)

Uma das definições para CULTURA ORGANIZACIONAL é: a maneira costumeira ou tradicional de pensar e fazer as coisas, que é compartilhada por todos os membros da organização e que os novos membros devem aprender e concordar para serem aceitos no serviço da organização. Sendo assim, toda cultura organizacional se apresenta em três diferentes níveis. Assinale a alternativa que contempla as afirmações corretas.

- a) Artefatos, situações empreendedoras e valores compartilhados
- b) Valores compartilhados, pressuposições básicas e estudos de viabilidade
- c) Requisitos de prioridade, valores distribuídos e artefatos
- d) Artefatos, valores compartilhados e pressuposições básicas.

Comentários:

Os 03 níveis da cultura organizacional são: **artefatos, valores compartilhados e pressuposições básicas**.

O gabarito é a letra D.

5.3 – "Camadas" da Cultura Organizacional (Hofstede)

É importante que você também conheça a classificação de Geert Hofstede. Segundo o autor, a **cultura organizacional** é composta por **camadas**, como uma “cebola”. Nesse sentido, cada “camada” se refere a uma manifestação da cultura organizacional.

As camadas **mais externas** são compostas por aspectos **mais visíveis, mais fáceis** de serem **observados, mais fáceis** de serem **alterados, mais acessíveis** e **mais conscientes**. Conforme vamos “adentrando” nas camadas, em direção as camadas **mais internas**, os aspectos vão se tornando **menos visíveis, mais difíceis** de serem **observados, mais difíceis** de serem **alterados, menos acessíveis** e **mais inconscientes**.

As camadas são apresentadas da seguinte forma (da mais externa para a mais interna): **Símbolos, Heróis, Rituais e Valores**. Além disso, também existem as **Práticas Organizacionais**, que permeiam essas camadas. Vejamos:

Símbolos: Tratam-se das **palavras, gestos, ações, figuras e objetos** que têm algum **significado particular** dentro da organização.

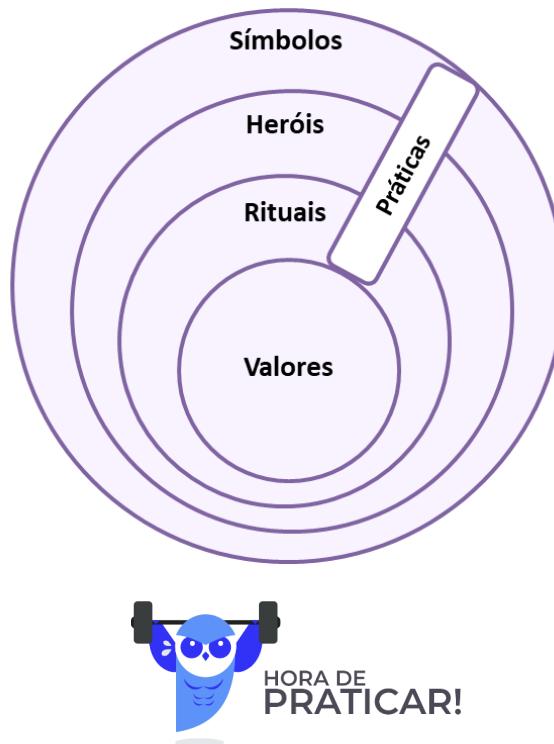


Heróis: Se referem às **pessoas**, vivas ou mortas, reais ou imaginárias, que possuem características **altamente valorizadas em uma cultura organizacional** e que servem como um "**modelo**" de comportamento (**positivo ou negativo**) para os demais membros da organização.

Rituais: São **atividades coletivas** (muitas vezes consideradas supérfluas do ponto de vista técnico), mas que são **essenciais dentro da cultura** de uma organização, devido ao seu **aspecto social**. Elas são realizadas para atingir fins desejados.

***Práticas:** Essas três camadas mais superficiais (símbolos, heróis e rituais), por representarem aspectos **visíveis da cultura** (isto é, capazes serem visualizados por observadores), são "agrupadas" e recebem o nome de práticas.

Valores: Trata-se do **núcleo** de uma cultura organizacional. Se referem aos **sentimentos raramente discutidos** e, na maior parte das vezes, **inconscientes**. Não podem ser diretamente observados, mas são manifestados por comportamentos alternativos. De acordo com Hofstede (2013) são definidos como "a tendência para se preferir um certo estado de coisas do que outro". São **invisíveis**.



(CESPE - ANATEL - Analista Administrativo)

A abordagem da cultura organizacional proposta por Geert Hofstede faz analogia às camadas da cebola ao representar os níveis em que a cultura se manifesta, de modo a descrever, da camada mais externa para o interior, os símbolos, os heróis, os rituais, os valores e, por fim, as práticas que permeiam todas as camadas.



Comentários:

A assertiva está correta.

*"Mas, Stefan! Está correto dizer que as "práticas" permeiam **todas** as camadas? Não seria apenas os símbolos, heróis e rituais?"*

Veja bem, meu amigo. O correto (de acordo com Hofstede) é da forma que eu expliquei durante a aula! OK? Ou seja, que as camadas mais superficiais (símbolos, heróis e rituais) recebem o nome de "práticas".

O próprio Hofstede menciona a distinção entre "práticas" e "valores".

Contudo, eu trouxe essa questão do CESPE justamente para que você possa observar que, nessa ocasião, a banca considerou correto que as "práticas permeiam **TODAS** as camadas" (inclusive os valores).

Portanto, o ideal é que você conheça a forma correta (na visão de Hofstede) e também a visão que o CESPE adotou nessa questão.

Assim, caso o CESPE/CEBRASPE traga algo nesse sentido, você conseguirá "matar" a questão!

Gabarito: correta.

5.4 – Componentes da Cultura Organizacional (Maximiano)

De acordo com Maximiano¹⁵, os principais componentes da cultura organizacional são os seguintes:

Artefatos: Compreendem os elementos mais visíveis de uma cultura organizacional, tais como: a **arquitetura**, as **roupas (vestuário)**, os **veículos** e os **produtos** que as pessoas utilizam.

Tecnologia: Trata-se do conjunto de **ferramentas** e **conhecimentos** utilizados pelas organizações e pelos funcionários para solucionar problemas e produzir produtos e serviços.

Símbolos: Podem ser **materiais** ou **imateriais**. Se referem aos **comportamentos** e **objetos** que carregam e **transmitem mensagens** e **significados** dentro de uma cultura organizacional. Exemplos: **rituais**, **cerimônias**, **histórias**, **mitos**, **heróis**, **imagens**, **hábitos**, **linguagem** e alguns elementos do **vestuário** e da **arquitetura**.

¹⁵ MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*, 8ª edição. São Paulo, Atlas: 2018. p.380-381



Valores: Estão na parte **mais profunda** da cultura organizacional. São os elementos **mais internos** da cultura organizacional. Compreendem as **crenças**, os **preconceitos**, a **ideologia** e todos os tipos de **atitudes** e **julgamentos compartilhados** pelos integrantes da organização, a respeito de qualquer elemento interno ou externo.



(COMPERVE - UFRN - Tecnólogo em Gestão Pública - 2016)

Todas as organizações desenvolvem uma cultura, que é composta de quatro elementos. As histórias e os mitos das tradições passados para as novas gerações, de maneira a perpetuar a cultura dominante, é um elemento denominado

- a) Valor.
- b) Artefato.
- c) Tecnologia.
- d) Símbolo.

Comentários:

Para Maximiano, os rituais, cerimônias, **histórias**, **mitos**, heróis, imagens, hábitos e linguagem são exemplos de **símbolos**.

O gabarito é a letra D.

(ESAF - DNIT - Técnico Administrativo - 2013)

“Em Roma, como os romanos.” Antigo ditado em que podemos interpretar que para se integrar em um grupo social é preciso entender e, muitas vezes, adotar seus padrões culturais. Uma forma de entender estes padrões é através da análise da cultura, o mesmo acontece em relação a uma Organização, para entendê-la é preciso analisar a sua cultura organizacional. Sobre os componentes da Cultura Organizacional, assinale a opção incorreta.

- a) Artefatos são componentes mais visíveis e compreendem a arquitetura, veículos, roupas etc.
- b) Tecnologia é o repertório de conhecimento utilizado pelas pessoas para resolver problemas.
- c) Símbolos compreendem comportamentos e objetos que carregam e transmitem mensagens e significados.



- d) Valores compreendem crenças, preconceitos, ideologia, atitudes e julgamentos.
- e) Socialização é o componente que permite que os indivíduos aprendam e adquiram a cultura.

Comentários:

A questão se baseou nos componentes da cultura organizacional defendidos por Maximiano. De acordo com o autor, os principais componentes da cultura organizacional são os seguintes: **Artefatos, Tecnologia, Símbolos, Valores**.

A única alternativa que não traz um desses componentes é a letra E ("socialização"). Portanto, a letra E é o gabarito da questão.

As demais alternativas (A, B, C e D) trazem, corretamente, os componentes da cultura organizacional e seus respectivos conceitos, conforme descrito por Maximiano.

O gabarito é a letra E.

5.5 – Elementos da Cultura Organizacional (outros autores)

De acordo com outros autores¹⁶, como Machado (2004) e Freitas (2009), os principais **elementos** da cultura organizacional são os seguintes:

Estórias: São narrativas apoiadas em **fatos reais**. Os membros da organização narram acontecimentos reais que ocorreram na organização. Vale mencionar que, em alguns casos, as estórias podem "misturar" fatos reais com ficção.

Mitos: São narrativas **fictícias (inverídicas)**, que são coerentes com os valores organizacionais. Os membros da organização "imaginam" eventos e "criam" narrativas, com o objetivo de explicar como as coisas surgiram ou se transformaram.

Tabus: Os tabus são coisas que **não se falam** e **não se evidenciam** dentro da organização. São coisas que todos **evitam até mencionar**, pois podem causar constrangimento, vergonha ou realçar algum erro do passado que deve ser mantido em "segredo". Podem se referir, também, a **assuntos "polêmicos"** cuja discussão é evitada.

Contudo, **todos sabem que eles estão existem e estão ali**, pois os tabus são **intrínsecos** ao dia a dia das pessoas.

¹⁶ Baseado em MACHADO, D. D. P. N, *Inovação e Cultura Organizacional: Um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador*. Tese de Doutorado. São Paulo, FGV: 2004. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2586/98348.pdf?sequence=3&isAllowed=y>, e FREITAS, Maria Ester. *Cultura Organizacional: evolução e crítica*. 1ª edição. São Paulo, Cengage Learning: 2009.



Os tabus têm por objetivo "orientar o comportamento" dos membros da organização. Tratam-se de "demarcações" e "**proibições**" que delimitam as ações e os comportamentos das pessoas. São as coisas que "não são permitidas" dentro da organização.

Por exemplo: namoro entre colegas de trabalho; discutir política, religião ou sexualidade; ou então quando o diretor da empresa, por exemplo, tem um passado "comprometedor".

Heróis: Tratam-se daquelas **pessoas reconhecidas** dentro da organização pelos seus feitos. São pessoas que **transmitem ensinamentos** e servem de **inspiração** e **motivação** para os demais indivíduos.

Vale dizer que os heróis podem "nascer" espontaneamente, ou então serem "criados" pela organização.

Símbolos: são aspectos "**visíveis**", utilizados para **disseminar a comunicação** da cultura organizacional. Ou seja, são objetos ou sinais que podem ser **vistos** ou **ouvidos**, e que ajudam as pessoas a "**sentirem**" e "**incorporarem**" a cultura da organização. Podem ser materiais ou não materiais. Por exemplo: bandeiras, logomarca, hinos, elevador privativo para executivos, etc.

Normas: São as "regras" que **delimitam os padrões**, indicando o que é **correto** e o que não é aceito pela organização. As normas indicam quais **comportamentos devem ser seguidos** pelos membros da organização. São as **prescrições de conduta** comportamental.

Crenças e Pressupostos: Se referem às coisas que são **tidas como "verdade"** na organização.

Valores: São os **conceitos básicos** de uma organização. Os valores representam a **essência da filosofia** da organização, orientando-a ao atingimento dos **objetivos** e do **succeso**. Os valores são tudo aquilo que os membros da organização entendem como **sendo importante para o alcance dos objetivos e do sucesso organizacional**. Em outras palavras, os valores fornecem um senso **de direção** para a organização.

Ritos, Rituais e Cerimônias: São **atividades "planejadas"** pela organização, as quais são executadas através de **interações sociais**. Eles expressam a cultura organizacional, tornando-a coesa. Alguns autores dividem esses conceitos da seguinte forma:

Ritos: Atividades realizadas com o objetivo de comunicar algum propósito específico. Trata-se de um conjunto de atividades elaboradas e dramáticas, que consolidam várias formas de expressões culturais em um só evento.

Rituais: São ações repetidamente realizadas, utilizadas para reforçar os valores fundamentais da organização.



Cerimônias: Trata-se de um sistema de vários ritos ligados a uma ocasião ou evento específico. São utilizados para celebração.

Comunicação: A comunicação favorece a **interação** entre os indivíduos, através da **troca de mensagens**. A comunicação pode ser **formal** ou **informal**.

Artefatos: São **objetos materiais** que facilitam as atividades. Por exemplo: veículos, arquitetura, arranjo físico (móveis, decoração etc.), roupas, etc.

Linguagem: Trata-se da maneira singular por meio da qual os membros da organização se comunicam para transmitir informações.



(FCC - MPE-SE - Analista do Ministério Público)

Valores, ritos, mitos e tabus são componentes

- a) das variáveis estratégicas não controláveis.
- b) dos objetivos e metas.
- c) do planejamento estratégico organizacional.
- d) da gestão por competências.
- e) da cultura organizacional.

Comentários:

Valores, ritos, mitos e tabus são componentes (elementos) da **cultura organizacional**.

O gabarito é a letra E.

(CESGRANRIO - TermoMacaé - Administrador)

Dentre os elementos componentes da cultura organizacional podem ser destacados: valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, estórias e mitos, tabus, heróis, normas e comunicação. Qual das afirmações abaixo define corretamente valores organizacionais?

- a) Explicitação daquilo que é importante para a organização atingir o sucesso.



- b) Aspectos que são tidos como verdades nas organizações.
- c) Atividades planejadas que têm consequências práticas e expressivas.
- d) Narrativas baseadas em eventos ocorridos, informando sobre a organização.

Comentários:

Letra A: correta. De fato, os valores são tudo aquilo que os membros da organização entendem como sendo importante para o alcance dos objetivos e do sucesso organizacional

Letra B: errada. A assertiva trouxe o conceito de "**Crenças e Pressupostos**".

Letra C: errada. A assertiva trouxe o conceito de "**Ritos, Rituais e Cerimônias**".

Letra D: errada. A assertiva trouxe o conceito de "**Estórias**".

O gabarito é a letra A.

5.6 – Elementos da Cultura Organizacional (Chiavenato)

Por fim, é importante mencionar que Chiavenato tem uma visão diferente. Para ele, os elementos da cultura organizacional são os seguintes¹⁷:

Cotidiano do comportamento observável: se refere a como as pessoas **interagem**, a **linguagem** e os gestos utilizados, os **rituais**, as **rotinas** e os **procedimentos comuns**.

Normas: tratam-se das **regras** que envolvem os grupos e seus comportamentos, inclusive nos momentos de lazer, nas refeições e nos dias informais.

Valores dominantes: são os **conceitos defendidos** por uma organização, como a **ética**, o **respeito** pelas pessoas, a **qualidade** de seus produtos ou os preços baixos, por exemplo.

Filosofia administrativa: responsável por **guiar** e **orientar** as políticas da organização, em relação aos funcionários, aos clientes e aos acionistas.

Regras do jogo: se refere a **como as coisas funcionam**, o que um novo funcionário deve aprender para se sair bem e ser aceito como membro de um grupo.

Clima organizacional: são os **sentimentos das pessoas** e a maneira como elas **interagem** entre si, com os clientes ou com os elementos externos.

¹⁷ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.157





(UFRJ - UFRJ - Auxiliar em Administração - 2015)

Segundo Chiavenato (2014) toda organização, sendo pública ou privada, possui uma maneira peculiar de visualizar a si mesma e seu ambiente, chamada de cultura organizacional. Assinale a alternativa que apresenta dois elementos que compõem a cultura organizacional.

- a) Filosofia administrativa e clima organizacional.
- b) Valores dominantes e tempo de existência da organização.
- c) Comunicação ascendente e descendente.
- d) Normas e comunicação informal.
- e) Comunicação interna e externa.

Comentários:

De acordo com Chiavenato, os elementos da cultura organizacional são os seguintes:

- Cotidiano do comportamento observável
- Normas
- Valores dominantes
- Filosofia administrativa**
- Regras do jogo
- Clima organizacional**

O gabarito é a letra A.

6 – Tipos de Artefatos

Conforme vimos, os artefatos são aqueles aspectos visíveis, que indicam **visual** ou **auditivamente** como é a cultura da organização. Nesse sentido, Machado¹⁸ destaca a existência de 03 grandes

¹⁸ MACHADO, D. D. P. N, **Inovação e Cultura Organizacional: Um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador.** Tese de Doutorado. São Paulo, FGV: 2004. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2586/98348.pdf?sequence=3&isAllowed=y>



"grupos" de artefatos, quais sejam: **Artefatos Verbais, Artefatos Comportamentais e Afetados Físicos.**

De acordo com o autor, os elementos pertencentes a cada um desses grupos são os seguintes:

Artefatos Verbais	Artefatos Comportamentais	Artefatos Físicos
<ul style="list-style-type: none">• Estórias• Mitos• Tabus• Heróis	<ul style="list-style-type: none">• Ritos, Rituais e Cerimônias	<ul style="list-style-type: none">• Símbolos• Normas



(INAZ do Pará - CRF-PE - Administrador - 2018)

Existem diversas maneiras de uma cultura organizacional ser transmitida dentro de uma empresa, podemos destacar como importante vários tipos de artefatos, dentre eles, artefatos comportamentais, tais como:

- a) Estórias.
- b) Tabus.
- c) Rituais.
- d) Heróis.
- e) Mitos.

Comentários:

A única alternativa que traz um exemplo de artefato comportamental é a letra C (**rituais**).

Todas as demais alternativas (letras A, B, D e E) trazem exemplos de artefatos verbais.

O gabarito é a letra C.



7 – Tipos de Ritos

Os ritos são "regras sociais" e "expressões culturais" planejadas que guiam o comportamento das pessoas na vida empresarial, e podem envolver elaborações dramáticas que **consolidam várias formas culturais num único evento**¹⁹. São representações dos valores culturais básicos da empresa. Vejamos, a seguir, os diferentes tipos de ritos organizacionais²⁰.

Ritos de Passagem: são utilizados para **facilitar a mudança de status**, tanto na introdução do indivíduo na organização ou no retreinamento pessoal. Ou seja, os ritos de passagem facilitam a **transição de indivíduos para novos papéis e status**. Por exemplo: ritos utilizados em processos de admissão, promoção, mudança de funções, treinamento inicial de um recruta do exército, etc.

Ritos de Degradação: são utilizados para **dissolver identidades sociais** ou **retirar o seu "poder"**. Por exemplo: ritos utilizados em casos de demissões, afastamentos, violação de normas, para denunciar falhas, etc.

Ritos de Reforço (Ritos de Confirmação ou Ritos de Engrandecimento): são utilizados para **fortalecer identidades sociais** ou **enfatizar o seu "poder"**. Os Ritos de Reforço são utilizados para divulgar boas notícias sobre a organização e **reconhecer publicamente os resultados organizacionais positivos**, tais como "feitos heroicos", superação de metas, conquistas profissionais dos empregados, etc.

O objetivo é motivar os demais membros da organização, para que eles também atinjam os mesmos resultados. Por exemplo: festa para premiar a melhor equipe de vendas do mês, cerimônias para premiação por bom desempenho, etc.

Ritos de Renovação (Ritos de Reprodução): são utilizados para **renovar estruturas sociais** e **aprimorar seu funcionamento**. Por exemplo: programas de desenvolvimento organizacional, utilização de novas formas de gestão, atividades de assistência ao empregado, etc.

Ritos de Redução de Conflitos: são utilizados para **reduzir os níveis de agressões e conflitos** entre as relações, com o objetivo de **restaurar o equilíbrio** em relações sociais "perturbadas". Por exemplo: processos de negociação coletiva.

Ritos de Integração: são utilizados para **encorajar e reviver sentimentos comuns** que unem os indivíduos e os mantêm conectados em um sistema social, fortalecendo os "laços" entre

¹⁹ TRICE and BEYER (1984)

²⁰ TRICE and BEYER (1984) *apud* MACHADO, D. D. P. N, **Inovação e Cultura Organizacional: Um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador**. Tese de Doutorado. São Paulo, FGV: 2004. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2586/98348.pdf?sequence=3&isAllowed=y> e <http://comunicandoculturaorganizacional.blogspot.com/2013/03/tipologia-de-ritos-e-rituais.html>



os membros da organização. Nesses momentos, ocorre um "afrouxamento" temporário das **normas**. Por exemplo: festas de final de ano, *happy hour*, festa de aniversário da empresa, etc.



(CESPE - TCU - Analista de Controle Externo)

De acordo com Beyer e Harrison, os ritos servem para confirmar os valores da organização e envolvem seis tipos básicos: de passagem, de degradação, de confirmação, de reprodução, de redução de conflitos e de integração.

Comentários:

Isso mesmo! Os ritos representam e reforçam os valores básicos de uma organização. Eles podem ser de 06 tipos: Ritos de **Passagem**; Ritos de **Degradação**; Ritos de Reforço (Ritos de **Confirmação**); Ritos de Renovação (Ritos de **Reprodução**); Ritos de **Redução de Conflitos** e Ritos de **Integração**.

Gabarito: correta.

(FCC - TRT-12^a Região - Analista Judiciário)

Uma interessante abordagem a respeito da Cultura Organizacional é aquela que procura compreendê-la através dos ritos que ocorrem nas organizações.

A tabela abaixo relaciona, em sua primeira coluna, cinco tipos de "ritos organizacionais"; na segunda coluna, estão listados cinco exemplos de "ritos organizacionais".

Tipos de Ritos

1. Ritos de Passagem
2. Ritos de Engrandecimento
3. Ritos de Degradação
4. Ritos de Redução de Conflitos
5. Ritos de Integração

Exemplos de Ritos



I. Festas de final de ano

II. Demissão e substituição de um alto executivo

III. Admissão de um funcionário

IV. Processo de negociação coletiva

V. Cerimônias de premiação por desempenho

A relação correta entre os tipos de ritos e seus exemplos é apresentada, correta e respectivamente, em

a) 1-II, 2-III, 3-IV, 4-I, 5-V.

b) 1-III, 2-I, 3-II, 4-V, 5-IV.

c) 1-III, 2-V, 3-II, 4-IV, 5-I.

d) 1-II, 2-V, 3-IV, 4-III, 5-I.

e) 1- I, 2- III, 3- II, 4- IV, 5-V.

Comentários:

Excelente questão para colocarmos em prática os conhecimentos sobre os tipos de ritos. Vejamos cada uma das assertivas:

1. Ritos de Passagem = III. Admissão de um funcionário

2. Ritos de Engrandecimento = V. Cerimônias de premiação por desempenho

3. Ritos de Degradação = II. Demissão e substituição de um alto executivo

4. Ritos de Redução de Conflitos = IV. Processo de negociação coletiva

5. Ritos de Integração = I. Festas de final de ano

Portanto, a sequência correta é 1-III, 2-V, 3-II, 4-IV, 5-I.

O gabarito é a letra C.



8 – Aprendizagem (transmissão) da Cultura Organizacional

Há diversas formas de as pessoas "aprenderem" a cultura organizacional. Em outras palavras, a cultura pode ser "transmitida" aos funcionários de diversas maneiras. Dentre essas maneiras, as principais são as seguintes:

Histórias: Tratam-se de narrativas e contos que, geralmente, se referem a eventos ocorridos com os fundadores da empresa, memórias sobre eventos especiais ou momentos de dificuldades, lembranças sobre eventos críticos para a organização, momentos de sucesso, situações de quebras de conduta, "lutas organizacionais", etc.

São narrativas de eventos e situações que "**vinculam**" o **presente ao passado** e servem de base para **explicar** e **legitimar** as práticas atuais vigentes na organização.

Rituais: Os rituais são **sequências repetitivas de ações** que **expressam** e **reforçam** os valores fundamentais da organização, bem como a maneira das pessoas agirem. Por exemplo: equipes que fazem algum "grito de guerra" antes de iniciarem o trabalho ou quando atingem as metas, por exemplo.

Símbolos Materiais: Tratam-se dos **aspectos físicos**, como a arquitetura do ambiente de trabalho, tamanho das salas, arranjo físico dos escritórios, tipo de carro utilizado pelos executivos, etc.

São os **aspectos materiais** que definem o grau de **igualdade** (ou **diferenciação**) entre as pessoas, bem como o tipo de **comportamento**. Os símbolos materiais indicam aos funcionários "**quem**" é **importante**, qual o tipo de **comportamento desejado**, etc. São aspectos importantes da **comunicação não verbal**.

Linguagem: muitas organizações (ou unidades dentro de uma organização) utilizam a **linguagem** como uma forma de **identificar membros** de uma cultura ou subcultura. Ao aprender essa linguagem, os membros confirmam a aceitação da cultura e ajudam a preservá-la. Por exemplo: As organizações **desenvolvem termos próprios** para descrever pessoas, escritórios, clientes, produtos, fornecedores, etc. (são as famosas "siglas" utilizadas pela organização).

A cultura organizacional é "implicitamente" **aprendida** e **aceita** pelos funcionários. Além disso, a cultura é "**reforçada**" pelo processo "natural", que acaba **eliminando** aquelas pessoas que possuem características diferentes dos padrões estabelecidos pela cultura da organização.

Por exemplo: um indivíduo extremamente religioso que trabalhe em uma "balada / casa noturna", normalmente, tende a não compartilhar os aspectos culturais desse tipo de empresa. Isso faz com que, em um curto período de tempo, esse indivíduo peça demissão e saia da organização.





(UFC - UFC - Administrador - 2017)

A cultura é transmitida aos funcionários de diversas maneiras, e as mais poderosas são as histórias, os rituais, os símbolos e a linguagem. Sobre esses elementos de transmissão da cultura organizacional, é correto afirmar:

- a) As histórias sinalizam para os funcionários quem é importante na organização.
- b) Os rituais são sequências repetitivas de atividades que expressam e reforçam os valores fundamentais da organização.
- c) A linguagem consiste em narrativas que vinculam o presente com o passado e oferecem explicação e legitimidade para as práticas vigentes.
- d) Os símbolos são termos próprios para descrever equipamentos, pessoas chave, fornecedores, clientes ou produtos relacionados a seu negócio.
- e) O espaço físico da empresa, o tipo de carro disponível para os executivos ou a forma como eles fazem suas viagens aéreas são apenas alguns exemplos de rituais.

Comentários:

Letra A: errada. São os **símbolos** que sinalizam para os funcionários quem é importante na organização.

Letra B: correta. De fato, os rituais são sequências repetitivas de ações que expressam e reforçam os valores fundamentais da organização, bem como a maneira das pessoas agirem.

Letra C: errada. São as **histórias** que consistem em narrativas de eventos e situações que "vinculam" o presente ao passado e servem de base para explicar e legitimar as práticas atuais vigentes na organização.

Letra D: errada. É a **linguagem** que se refere aos termos próprios desenvolvidos pelas organizações para descrever pessoas, escritórios, clientes, produtos, fornecedores, etc.

Letra E: errada. O espaço físico da empresa, o tipo de carro disponível para os executivos ou a forma como eles fazem suas viagens aéreas são exemplos de **símbolos**.

O gabarito é a letra B.



9 – Mecanismos de Fixação da Cultura Organizacional

De acordo com Schein, os **mecanismos de fixação** (ou **criação / implementação**) da cultura organizacional podem ser divididos em²¹:

Mecanismos Primários (principais):

- Fatos que os líderes **prestashop atenção, medem** e habitualmente **controlam**.
- **Reação** dos líderes a **incidentes críticos** e a crises organizacionais.
- Forma de **alocação de recursos**.
- Critérios de **alocação de recompensas e status**.
- Maneira como os líderes decidem sobre a **modelagem de papéis**, o **ensino**, e o **coaching (treino)** dentro da organização.
- Critérios de **recrutamento, seleção, promoção e demissão**.

Mecanismos Secundários (de reforço):

- **Desenho e estrutura organizacional**.
- Sistemas e **procedimentos organizacionais**.
- **Ritos e rituais** da organização.
- **Design do espaço físico**, das fachadas e dos edifícios.
- **Histórias** sobre eventos e pessoas importantes.
- Declarações formais da **filosofia**, dos **credos** e dos **códigos** organizacionais.



(Marinha - Quadro Técnico - Primeiro Tenente - 2019)

²¹ SCHEIN, Edgar, H. *Cultura organizacional e liderança* (Título Original: Organizational culture and leadership, Tradução: Ailton Bomfim Brandão), São Paulo, Atlas: 2017. p.229



Schein (in: Carvalho e Ronchi, 2005), com relação ao papel da liderança, considera ser uma das mais decisivas funções dos líderes a construção da cultura da organização. Para ele, quando a organização já possui potencial para viver e sobreviver, as crenças, os valores e as premissas maiores do empresário são transmitidos aos modelos conceituais dos subordinados. O autor mostra um conjunto de mecanismos primários utilizados pela liderança para implantação e transmissão da cultura aos membros de novas organizações. Assinale a opção que apresenta alguns desses mecanismos primários.

- a) Ritos e rituais organizacionais.
- b) Estórias, lendas e mitos sobre pessoas e eventos.
- c) Sistemas e rotinas organizacionais.
- d) Declarações formais de filosofia, valores e credos organizacionais.
- e) Regras deliberadas de modelagem, ensino e treino.

Comentários:

De acordo com Schein, os mecanismos de fixação (ou criação / implementação) da cultura organizacional podem ser divididos em²²:

Mecanismos Primários (principais):

- Fatos que os líderes prestam atenção, medem e habitualmente controlam.
- Reação dos líderes a incidentes críticos e a crises organizacionais.
- Forma de alocação de recursos.
- Critérios de alocação de recompensas e status.
- Maneira como os líderes decidem sobre a **modelagem de papéis, o ensino, e o coaching (treino)** dentro da organização.
- Critérios de recrutamento, seleção, promoção e demissão.

Mecanismos Secundários (de reforço):

- Desenho e estrutura organizacional.

²² SCHEIN, Edgar, H. *Cultura organizacional e liderança* (Título Original: Organizational culture and leadership, Tradução: Ailton Bomfim Brandão), São Paulo, Atlas: 2017. p.229



- Sistemas e procedimentos organizacionais.
- Ritos e rituais da organização.
- Design do espaço físico, das fachadas e dos edifícios.
- Histórias sobre eventos e pessoas importantes.
- Declarações formais da filosofia, dos credos e dos códigos organizacionais.

Conforme se observa, a única assertiva que traz um exemplo de mecanismo primário de fixação (ou criação / implementação) da cultura organizacional é a letra E.

O gabarito é a letra E.

10 - Tipos de Cultura Organizacional

De acordo com Charles Handy, existem **04 tipos** de cultura organizacional: Cultura do **Poder**, Cultura de **Papéis**, Cultura de **Tarefas** e Cultura de **Pessoas**. Vejamos as características de cada um desses tipos²³:

Cultura do Poder: O poder e as decisões são **centralizados** em uma **única pessoa**.

Existem **poucas regras, poucos procedimentos**, e as decisões são baseadas na **influência do poder** entre os membros da organização. É baseada no "**costume**".

O foco está nos **resultados** obtidos (e não nos meios).

Normalmente é encontrado em **pequenas organizações** e **empresas familiares**, onde quem detém o poder é o dono da empresa.

Cultura de Papéis: Trata-se de uma cultura baseada na **burocracia**. As "funções especializadas" e os "papéis" desempenhados são mais importantes que os próprios indivíduos.

Existem **muitas regras e procedimentos**. É baseada na **padronização, rigidez e especialização** do trabalho. Os funcionários tendem a ser "acomodados" e só fazem aquilo que as regras determinam para sua função.

²³ Charles Handy (1976) *apud* ESTRADA, R. J. S. *O Processo do Planejamento Estratégico e a Cultura Organizacional das Instituições Públicas de Ensino Superior*. Universidade Federal de Santa Maria Departamento de Engenharia Industrial. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGET2001_TR72_0178.pdf



O foco está nos **meios**.

São indicadas para ambientes **estáveis** e **previsíveis**, uma vez que é uma cultura **pouco flexível** e lenta em se adaptar às mudanças ambientais.

Cultura de Tarefas: É orientada para a realização de **projetos**, **tarefas** ou **trabalhos específicos**. Aqui, a importância está voltada para o **trabalho em equipe**, no intuito de **aumentar a eficiência** em relação à solução dos problemas.

O foco está no **poder de perito** dos funcionários (poder de "especialista" em tarefas específicas).

As **regras** e os **procedimentos** são **funcionais** e **flexíveis**.

Esse tipo de cultura torna a organização **mais flexível** para se adaptar às contingências ambientais.

Por outro lado, existe uma **dificuldade maior de controle** nas organizações que adotam esse tipo de cultura, uma vez que o controle é mantido pela alta gerência através da distribuição de projetos, pessoas e recursos.

Cultura de Pessoa: É orientada para o **indivíduo**. Esse tipo de cultura preocupa-se com a **valorização** dos funcionários.

O foco está em **atender aos interesses** de cada indivíduo da organização.

As **regras** e os **procedimentos** são **individualizados** ou **grupais (por equipes)**. Hierarquia e controle só funcionam bem se houver consentimento por parte dos indivíduos.

Trata-se de um tipo de cultura mais raro de ser encontrado nas organizações



(FCC - TRT-3^a Região - Analista Judiciário - 2015)

Para entender a Cultura da Gestão de Pessoas é necessário conhecer e compreender a Cultura da Organização em que está inserida essa gestão.

A tabela abaixo apresenta a tipologia de cultura corporativa e sua relação com as normas e procedimentos, segundo Charles B. Handy

Coluna Tipologia de Cultura



I Poder

II Papéis

III Tarefa

IV Pessoa

Coluna Normas e Procedimentos

1 Múltiplos, padronizados e rígidos

2 Funcionais e Flexíveis

3 Poucos, Valor do Costume

4 Individualizados e de Equipes

Está correta a correlação entre as colunas o que consta APENAS em

a) I-2 - II-3 - III-1 - IV-4.

b) I-4 - II-1 - III-3 - IV-2.

c) I-1 - II-3 - III-4 - IV-2.

d) I-3 - II-4 - III-2 - IV-1.

e) I-3 - II-1 - III-2 - IV-4.

Comentários:

Vamos relacionar as colunas:

Tipologia de Cultura	Normas e Procedimentos
I Poder	3 Poucos, Valor do Costume
II Papéis	1 Múltiplos, padronizados e rígidos
III Tarefa	2 Funcionais e Flexíveis
IV Pessoa	4 Individualizados e de Equipes

O gabarito é a letra E.



11 – Classificações da Cultura Organizacional

11.1 - Cultura Dominante x Subculturas x Contracultura

Cultura Dominante: É aquela que representa os valores essenciais **compartilhados pela maioria dos membros** da organização. Ou seja, é a **cultura "principal"** da organização. Quando nos referimos à "cultura da organização", estamos falando da cultura dominante.

Subculturas: As subculturas representam os valores que são **compartilhados por apenas alguns membros** da organização. Elas surgem para refletir situações, experiências, problemas e valores de determinados "grupos" da organização (departamentos, unidades regionais, setores, etc.).

As subculturas estão relacionadas às situações do "dia a dia" que os membros de um "grupo" compartilham e enfrentam diariamente. Pelo fato da convivência diária, os membros passam a compartilhar mesmas ideias, e enxergar as dificuldades sob um mesmo ângulo.

As subculturas **não são contrárias** à cultura dominante, ou seja, ambas **podem "coexistir"** pacificamente.

Contracultura: A contracultura representa **valores contrários** aos da cultura dominante da organização. Ocorre quando os valores compartilhados por alguns membros da organização, ou por determinadas unidades organizacionais, se tornam **contrários e antagônicos** ao da cultura dominante.

Em outras palavras, a contracultura é **conflictiva e antagônica** à cultura dominante.



"Poderia dar um exemplo, Stefan?"

Claro, meu amigo!

Imagine que João e Maria trabalhem em um Hospital Beneficente. A **cultura dominante** neste hospital é de "solidariedade", "amor ao próximo" e "excelência". Lá, os funcionários fazem o possível para atender da melhor maneira os pacientes. Os membros da organização utilizam todos os recursos possíveis para atender bem os pacientes.



João trabalha em um setor administrativo onde, todos os dias, os colegas de trabalho almoçam juntos, fazem pausas para tomar lanche juntos, contam algumas "piadas" durante o horário de trabalho. Ou seja, é um ambiente de trabalho bastante descontraído e informal.

Por sua vez, Maria trabalha no setor de cirurgia. Diferentemente do setor administrativo, o setor de cirurgia é bem mais formal e bem menos descontraído. Lá, as pessoas trabalham mais concentradas, não contam piadas e também não tem o costume de lancharem juntos.

Perceba que, além de compartilharem a cultura dominante do hospital (de solidariedade, amor ao próximo e excelência) cada um dos setores (administrativo e cirurgia) tem a sua própria **subcultura**, que decorre do "dia a dia" enfrentado pelas pessoas.

Imagine que, certo dia, o setor financeiro do Hospital Beneficente perceba que as finanças do hospital não estão bem, e decida que é necessário fazer um corte de gastos. Portanto, eles diminuem os recursos e insumos do hospital. Com essa atitude, começam a faltar materiais para o atendimento aos pacientes.

Perceba que o setor financeiro do hospital está indo contra a cultura dominante do hospital (de solidariedade, amor ao próximo e excelência). Afinal, os pacientes estão ficando sem atendimento adequado.

Portanto, o setor financeiro é um exemplo de **contracultura**. Ou seja, o setor está representando "valores contrários" e conflitantes com a cultura dominante do hospital.

11.2 - Cultura Forte x Cultura Fraca

De acordo com Robbins, "é possível diferenciar as culturas **fortes** das **fracas**. Se a maioria dos funcionários (que respondem a pesquisas feitas pela gerência) tem as **mesmas opiniões** sobre a missão e os valores da organização, a cultura é **forte**. Se as opiniões **variam bastante**, então ela é **fraca**".²⁴

Cultura Forte: Em uma cultura forte os valores essenciais (principais) da organização são **aceitos (acatados)** e **compartilhados** pela **grande maioria dos membros** da organização, influenciando seus comportamentos.

Uma cultura forte **reduz o índice de rotatividade** dos funcionários. Isso acontece pois os funcionários concordam com os valores da organização; portanto, a probabilidade de esses

²⁴ ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. / Tradução: Rita de Cássia Gomes, 14ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2010. p.503



funcionários quererem sair da organização é menor. Em outras palavras, uma empresa com uma cultura forte consegue "**reter**" **seus funcionários** com maior facilidade.

Uma cultura forte aumenta a **assiduidade**, a **lealdade** e o **comprometimento** dos membros da organização.

Além disso, a cultura forte **diminui** a necessidade de **regras e controles rígidos** sobre os funcionários.

Cultura Fraca: Em uma cultura fraca os valores essenciais da organização **não são aceitos** e **não são compartilhados** pela **maioria dos membros** da organização, pois existem diversas divergências de valores.

A cultura fraca leva ao descontentamento dos funcionários, discussões, baixo comprometimento, alta rotatividade e alto absenteísmo.

Quanto **mais** indivíduos **aceitarem** e **compartilharem** os valores essenciais, e quanto **maior** for o **comprometimento** desses indivíduos com esses **valores**, **mais forte será a cultura organizacional** e maior será a influência desta cultura sobre o comportamento dos membros da organização.

11.3 - Cultura Adaptativa x Cultura Conservadora

Cultura Adaptativa: É caracterizada pela **flexibilidade** e **maleabilidade**. As organizações que adotam culturas adaptativas são orientadas para **mudanças**, **inovação** e **criatividade**. As organizações com esse tipo de cultura atualizam e revisam constantemente sua cultura adaptativa para **adaptarem-se** às contingências ambientais.

A cultura adaptativa é **orientada para "fora"**, ou seja, a organização com esse tipo de cultura preocupa-se com os **stakeholders** (**clientes, acionistas, funcionários**, etc.).

Cultura Conservadora: É caracterizada pela **manutenção dos valores**, ideias e tradições, os quais permanecem **enraizados** na organização e **não se alteram** ao longo do tempo. Esse tipo de cultura é mais **rígida** e **inflexível**, e "**rejeita**" a mudança.

A cultura conservadora (não adaptativa) é **voltada para "dentro"**, ou seja, a organização com esse tipo de cultura preocupa-se **com ela mesma** e com seus produtos.

Atualmente, neste ambiente cada vez mais **complexo** e **dinâmico** em que vivemos, a tendência é que as organizações adotem **culturas adaptativas**, com o objetivo de se **adaptarem** às constantes **mudanças** e em busca da **atualização** e **inovação**. Contudo, é necessário que as organizações também mantenham um mínimo de **estabilidade** e **permanência**, no intuito de garantir a "**identidade**" da organização, para que os membros da empresa se sintam "seguros" em relação aos valores organizacionais.



11.4 - Cultura de Iniciativa x Cultura de Missão x Cultura de Clã x Cultura Burocrática

Para Daft, existem dois fatores que influenciam o tipo de cultura:

- a) o grau em que o ambiente competitivo exige **flexibilidade** ou **estabilidade** da organização; e
- b) o grau em que o foco estratégico e a força da organização são **internos** ou **externos**.

Nesse sentido, Daft propõe a existência de 04 categorias de cultura²⁵:

Cultura de Iniciativa (Cultura de Adaptabilidade): Tem foco no ambiente **externo** e é **flexível**, no intuito de se adaptar às mudanças e satisfazer as necessidades do cliente. Valoriza a **criatividade**, a **inovação** e a **assunção de riscos**.

As organizações que adotam esse tipo de cultura **reagem rapidamente** às mudanças e também "**criam ativamente mudanças**".

Trata-se de uma cultura que "encoraja valores de empreendedorismo, normas e crenças que sustentam a capacidade da organização em detectar, interpretar e traduzir sinais do ambiente em novos comportamentos reativos".

Cultura de Missão (Cultura de aquisição): Trata-se da cultura adotada por organizações preocupadas em **atender clientes específicos** do ambiente **externo**, mas sem a necessidade de mudanças rápidas (ou seja, é **menos flexível**; é orientada à **estabilidade**).

A cultura de missão é caracterizada pela ênfase em uma visão clara dos **objetivos organizacionais** e **alcance de metas**.

Em razão da "estabilidade do ambiente", as organizações com cultura de missão podem traduzir a visão da organização em **metas mensuráveis** e **avaliar o desempenho** dos funcionários através do alcance dessas metas. Em alguns casos, as culturas de missão refletem um elevado nível de **competitividade** e uma orientação para a **obtenção de lucro**.

Cultura de Clã: Tem foco no ambiente **interno** (ou seja, no envolvimento e participação dos membros da organização), mas levando em consideração, também, a necessidade de **adaptação às mudanças rápidas do ambiente externo**.

As organizações que adotam cultura de clã têm como um de seus principais objetivos atender as **necessidades dos funcionários**, no intuito de alcançar um o **alto desempenho**.

²⁵ DAFT, Richard L. *Organizações: Teorias e Projetos*, 11ª edição. São Paulo, Cengage Learning: 2014. pp. 387-389



O envolvimento e a participação (cooperação) geram nos funcionários um sentimento de responsabilidade e "posse". Consequentemente, os funcionários tendem a aumentar o comprometimento com a organização.

Cultura Burocrática: Tem foco no ambiente **interno** e é orientada para um ambiente **estável** (é menos flexível). Alguns elementos como **símbolos, heróis e cerimônias**, reforçam os valores e a cultura da organização.

As organizações que adotam uma cultura burocrática são caracterizadas pela **racionalidade, conformidade**, cumprimento de **regras e políticas organizacionais**, alto grau de **integração e eficiência**.

Atualmente, a cultura burocrática tende a não ser muito indicada, em razão da necessidade de maior flexibilidade das organizações, para atender às constantes mudanças do ambiente instável e dinâmico em que vivemos.

11.5 - Cultura Etnocêntrica x Cultura Policêntrica x Cultura Geocêntrica

Quando as organizações abrem "filiais", elas podem adotar **03 tipos de posturas:**

Cultura Etnonocêntrica: A organização acredita que o modo com que ela atua em seu país de origem é superior aos demais. Ou seja, ela acredita que os valores de sua "matriz" são superiores aos demais. Portanto, esse tipo de organização "ignora" a cultura do país onde está abrindo a filial, e **adota sua cultura original** (ou seja, adota na filial a mesma cultura adotada em sua matriz / em seu país).

Cultura Policêntrica: A organização acredita que a cultura do país onde ela está abrindo a filial tende a ser mais adequada para atender as necessidades locais. A organização considera que o local onde ela está abrindo a filial adota uma cultura mais conveniente. Portanto, esse tipo de organização busca **implantar a cultura local** do país onde está abrindo a filial (ou seja, ela "deixa de lado" seus valores originários para adotar na filial a mesma cultura adotada no país onde ela está se instalando). É um tipo de cultura oposta à cultura etnocêntrica.

Cultura Geocêntrica: Aqui, a organização adota um "mix" de valores. Esse tipo de organização busca **implantar um "meio-termo"**. Ou seja, mistura os valores de sua matriz com os valores daquele local onde está instalando a sua filial. Portanto, esse tipo de organização **não "ignora"** a cultura do país onde está abrindo a filial. Normalmente, ela mantém seus valores básicos e essenciais, adaptando-os às diferenças locais daquele país onde está se instalando.



11.6 - Cultura Individualista x Cultura Coletivista

A partir das ideias de Miranda, as principais características das culturas **individualistas** e **coletivistas** são as seguintes²⁶:

Cultura Individualista: Os indivíduos se veem como **independentes**, e são motivados, principalmente, por suas **próprias necessidades**.

Nesse tipo de cultura a **comunicação é formal** e predomina a **autorresponsabilidade** e o **controle interno / autocontrole** (indivíduo realiza seu próprio controle).

A cultura individualista reflete a noção de que as organizações são um **conjunto de indivíduos** que **desempenham individualmente** suas tarefas.

Os Estados Unidos e Inglaterra são exemplos de países com culturas individualistas.

Cultura Coletivista: Os indivíduos se veem como **membros de um grupo**, e são motivados pelas **normas e deveres impostos pela coletividade**. O grupo é mais importante do que o indivíduo. A afiliação aos grupos influencia a maneira como os indivíduos pensam e agem.

Nesse tipo de cultura a **comunicação informal** se mostra mais eficaz, e predomina o **controle social** (os membros do grupo dão opiniões e cobram resultados).

A cultura coletivista reflete o senso de que os indivíduos fazem parte de um **grupo interdependente**.

O Brasil e o Japão são exemplos de países com culturas coletivistas.

11.7 - Cultura Masculina x Cultura Feminina

Aqui, quando falamos em "masculino" ou "feminino" estamos utilizando uma classificação mais "relativa". Ou seja, tanto homens quanto mulheres podem adotar comportamentos "masculinos" ou "femininos". Nesse sentido, a literatura classifica as culturas em masculinas ou femininas. Vejamos:

Cultura Masculina: É mais **racional, individualista** e **objetiva**. De acordo com Hofstede (1997), as sociedades com culturas masculinas enfatizam a **assertividade**.

Cultura Feminina: É mais **acolhedora**, e está relacionada ao **apoio** e à **segurança**. Para Hofstede (1997), as sociedades com culturas femininas tendem a **consolidar a qualidade de vida** e priorizam a **relação com os indivíduos do grupo**.

²⁶ MIRANDA, Onofre Rodrigues. *Cultura Organizacional: Um Estudo entre Dimensões de Individualismo e Coletivismo e suas Manifestações de Horizontalidade e Verticalidade*. UNB: IP-PST: 2002. Disponível em: http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/19399/1/2002_OnofreRodriguesDeMiranda.pdf





(UFPA - UFPA - Psicólogo - 2017)

Quando os valores de determinadas unidades setoriais se tornam desalinhados com a cultura hegemônica ou dominante da organização, produz-se uma dinâmica cultural antagônica, denominada

- a) contracultura.
- b) resistência à mudança.
- c) infracultura.
- d) cultura pulsional.
- e) cultura de base.

Comentários:

É a **contracultura** que é **conflitante e antagônica** à cultura dominante.

O gabarito é a letra A.

(IADES - Fundação Hemocentro de Brasília - DF - Psicologia - 2017 - ADAPTADA)

Em uma cultura organizacional forte, os valores essenciais da organização são intensamente acatados e amplamente compartilhados pelos colaboradores.

Comentários:

Isso mesmo! Em uma cultura forte os valores essenciais (principais) da organização são aceitos (acatados) e compartilhados pela grande maioria dos membros da organização, influenciando seus comportamentos.

Gabarito: correta.

(CONSULPLAN - TSE - Analista Judiciário)

Cada cultura corporativa possui características que identificam seu conjunto de crenças, valores, atitudes e comportamentos. Diante desse contexto, a cooperação, a racionalidade, a criatividade e a competitividade são valores dominantes das seguintes culturas corporativas, respectivamente,



- a) cultura de clã, cultura burocrática, cultura adaptativa e cultura de aquisição.
- b) cultura burocrática, cultura adaptativa, cultura de aquisição e cultura de clã.
- c) cultura adaptativa, cultura de aquisição, cultura de clã e cultura burocrática.
- d) cultura de aquisição, cultura de clã, cultura burocrática e cultura adaptativa.

Comentários:

Daft propõe a existência de 04 categorias de cultura:

Cultura de Clã: Tem foco no ambiente interno (ou seja, no envolvimento e participação dos membros da organização), mas levando em consideração, também, a necessidade de adaptação às mudanças rápidas do ambiente externo. O envolvimento e a participação (**cooperação**) geram nos funcionários um sentimento de responsabilidade e "posse". Consequentemente, os funcionários tendem a aumentar o comprometimento com a organização.

Cultura Burocrática: Tem foco no ambiente interno e é orientada para um ambiente estável (é menos flexível). Alguns elementos como símbolos, heróis e cerimônias, reforçam os valores e a cultura da organização. As organizações que adotam uma cultura burocrática são caracterizadas pela **racionalidade**, conformidade, cumprimento de regras e políticas organizacionais, alto grau de integração e eficiência.

Cultura de Iniciativa (Cultura de Adaptabilidade): Tem foco no ambiente externo e é flexível, no intuito de se adaptar às mudanças e satisfazer as necessidades do cliente. Valoriza a **criatividade**, a inovação e a assunção de riscos.

Cultura de Missão (Cultura de aquisição): Trata-se da cultura adotada por organizações preocupadas em atender clientes específicos do ambiente externo, mas sem a necessidade de mudanças rápidas (ou seja, é menos flexível; orientada à estabilidade). Em alguns casos, as culturas de missão refletem um elevado nível de **competitividade** e uma orientação para a obtenção de lucro.

O gabarito é a letra A.

(CESPE - DETRAN-ES - Administrador)

Organizações que adotam cultura individualista têm como principal forma de controle o controle externo.

Comentários:

Pelo contrário!



Na cultura individualista predomina a autorresponsabilidade e o **controle interno** / autocontrole (indivíduo realiza seu próprio controle).

Gabarito: errada.

(FCC - TRT-19ª Região - Analista Judiciário)

A diretoria de uma organização internacional, renomada em seu mercado de atuação, está em processo de mudança cultural e percebe a ocorrência do fenômeno da contracultura por parte de alguns gerentes, em uma de suas filiais. Decide, então, adotar uma postura empresarial policêntrica que

- a) sustenta a crença que são superiores às demais organizações em termos culturais e fazem prevalecer os seus valores originários (da matriz ou do seu país de origem).
- b) adota um mix entre a cultura originária e a cultura local, mantendo os valores e procurando adaptar-se às diferenças locais.
- c) pratica, exatamente, o oposto aos valores originários; parte da premissa que o local que a hospeda pratica uma cultura que ela considera mais conveniente adotar, implementando atitudes e procedimentos da cultura local.
- d) elimina os integrantes que oferecem ameaça ao processo de mudança.
- e) não se importa em conviver com o fenômeno da contracultura, aceitando os conflitos entre as pessoas e conduzindo normalmente o processo de mudança.

Comentários:

A organização que adota a cultura policêntrica acredita que a cultura do país onde ela está abrindo a filial tende a ser mais adequada para atender às necessidades locais. **A organização considera que o local onde ela está abrindo a filial adota uma cultura mais conveniente.** Portanto, esse tipo de organização busca **implantar a cultura local do país onde está abrindo a filial** (ou seja, ela "deixa de lado" seus valores originários para adotar na filial a mesma cultura adotada no país onde ela está se instalando).

Portanto, o gabarito é a letra C.

A letra A traz um conceito de Cultura Etnonocêntrica e a letra B traz um conceito de Cultura Geocêntrica.

O gabarito é a letra C.



12 - Vantagens e Desvantagens da Cultura Organizacional

A cultura organizacional pode trazer diversos benefícios para a organização; por outro lado, também pode gerar diversos problemas. Vejamos, a seguir, as principais **vantagens** e **desvantagens** que a cultura organizacional (especialmente as culturas **fortes**) pode trazer para as organizações.

Vantagens:

- Confere **identidade à organização** (ou seja, diferencia a organização das demais organizações).
- Proporciona um **senso de identidade** aos membros da organização.
- Melhora o **comprometimento** dos membros da organização com os objetivos organizacionais.
- Funciona como **mecanismo de controle** (diminuindo a necessidade de regras e controles rígidos sobre os funcionários).
- Estimula a **estabilidade do sistema social** (ou seja, a cultura organizacional é o "cimento" que ajuda a manter a organização coesa, fornecendo os "padrões adequados" em relação ao que os funcionários devem dizer ou fazer).
- Funciona como um **guiia de sentido**, orientando as atitudes e os comportamentos dos funcionários. Ou seja, indica aos funcionários **o que deve ser feito e o que é importante**.
- Aumenta a **uniformidade do comportamento** dos funcionários.
- Fornece uma **imagem clara** da organização.
- Uma **cultura forte** diminui o aparecimento problemas internos, **reduz o nível de conflitos** e **melhora o desempenho organizacional**.

Desvantagens (Disfunções):

- Pode gerar **dificuldades de mudança** organizacional (ou seja, pode tornar a organização muito "rígida" em relação às mudanças).
- Pode trazer **dificuldades de adaptação** aos novos desafios e oportunidades.
- Pode deixar os membros da organização **resistentes às mudanças**.
- Pode ser uma **barreira à diversidade** e à **inovação**.



12.1 – Barreiras Causadas pela Cultura Organizacional

Dentre as **desvantagens** (disfunções) da cultura organizacional, Robbins destaca algumas **barreiras** que podem ser formar. São elas:

Barreira à mudança: A **cultura arraigada** pode se tornar um **problema** quando se faz necessário que a organização mude para se **adaptar às novas demandas**. A cultura arraigada pode tornar a organização **rígida às mudanças**.

A **uniformidade do comportamento** (uma vantagem em um ambiente estável), pode se tornar uma **desvantagem** e **dificultar** a resposta da organização face às mudanças necessárias em um ambiente instável e dinâmico.

Barreira à diversidade: As culturas fortes tendem a pressionar os membros da organização para que eles se "encaixem" no perfil e na cultura organizacional.

Nesse sentido, a contratação de novos funcionários (que por questões de raça, gênero, deficiências ou outras diferenças) não se pareçam com a maioria dos membros e não se "encaixem" no perfil organizacional, cria um a **contradição**. Afinal, a **diversidade é uma vantagem** que é necessária às organizações. Por outro lado, os novos funcionários são pressionados a se ajustarem à organização, aceitando os valores essenciais da cultura organizacional.

Assim, quando esses funcionários tentam se adaptar e se ajustar à cultura organizacional, seus comportamentos diversificados (pontos fortes específicos de cada pessoa) tendem a diminuir; consequentemente, **perde-se a vantagem da diversidade** que seria trazida pelas pessoas.

Barreira a aquisições e fusões: Atualmente, a maior preocupação quando da realização de aquisições e fusões organizacionais é a **compatibilidade cultural**.

Antigamente, os fatores básicos que norteavam as decisões sobre aquisições e fusões estavam relacionados a vantagens financeiras ou à compatibilidade de produtos entre as organizações. Hoje, a possibilidade de o negócio dar certo está mais relacionada ao grau em que as **culturas** (das empresas envolvidas no negócio) são **compatíveis entre si**.



(CESGRANRIO - UFPA - Psicólogo - 2017)

As culturas organizacionais podem ser qualificadas como fortes ou fracas. Cada uma dessas conformações traz vantagens e desvantagens.



Comparando-se uma cultura organizacional forte com uma fraca, percebe-se que a cultura mais forte favorece a

- a) estabilidade do sistema social
- b) aquisição de outras empresas
- c) diversidade de seus funcionários
- d) flexibilidade em relação a mudanças
- e) formalização das regras de comportamento

Comentários:

Letra A: correta. De fato, uma das vantagens (especialmente das culturas fortes) é favorecer e estimular a estabilidade do sistema social.

Letra B: errada. Pelo contrário. Uma das **desvantagens (disfunções)** da cultura organizacional é exatamente o surgimento de uma **barreira a aquisições e fusões**.

Letra C: errada. A **barreira a diversidade** é uma das **desvantagens (disfunções)** da cultura organizacional.

Letra D: errada. A **barreira à mudança (rigidez à mudança)** é uma das **desvantagens (disfunções)** da cultura organizacional.

Letra E: errada. Pelo contrário! A cultura organizacional (especialmente a cultura forte) funciona como **mecanismo de controle** (diminuindo a necessidade de regras e controles rígidos sobre os funcionários). Ou seja, a cultura organizacional **diminui** a necessidade de formalização das regras de comportamento.

O gabarito é a letra A.

13 – Socialização Organizacional (Processo de Aculturamento)

A **socialização organizacional** (ou **acultramento**) consiste no processo de **integrar** os novos membros da organização em seus papéis. Trata-se de realizar uma **interação** entre o "**sistema social**" e os **novos membros** que ingressam nesse sistema.

Em outras palavras, trata-se de um processo que tem por objetivo **integrar** e **adaptar** os novos funcionários à **cultura dominante** da organização.



De acordo com Chiavenato²⁷, a socialização constitui "um conjunto de processos pelos quais um novo membro aprende o sistema de valores, as normas e os padrões de comportamento requeridos pela organização para se ajustar adequadamente a ela".

De acordo com o autor, os valores, normas e padrões de comportamento que precisam ser aprendidos por meio da socialização organizacional são os seguintes:

- a) **Missão, visão, valores e objetivos básicos** da organização.
- b) **Caminhos preferenciais** pelos quais os objetivos serão alcançados.
- c) **Responsabilidades básicas** de cada membro no papel que lhe está sendo dado na organização.
- d) **Padrões de comportamento** requeridos para o desempenho eficaz de seu papel.
- e) Conjunto de **regras e princípios** que asseguram a manutenção da identidade e a integridade da organização.



(CESPE - TCE-PA - Auditor de Controle Externo - 2016 - ADAPTADA)

As práticas de socialização possibilitam a adaptação de novos funcionários à cultura organizacional dominante.

Comentários:

Isso mesmo! A socialização organizacional (ou acultramento) consiste em um processo que tem por objetivo integrar e adaptar os novos funcionários à cultura dominante da organização.

Gabarito: correta.

²⁷ CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.334



14 – Gestão da Mudança Cultural

Mudar uma **cultura organizacional** é algo **bastante difícil**; contudo, não é impossível. Para isso, deve ser identificada qual é a cultura atual da organização e definir-se qual é a cultura “desejada” no futuro.

A mudança de uma cultura organizacional demanda **muitos esforços** e **bastante tempo**, para que todos os membros da organização “internalizem” os “novos comportamentos”. É um processo de deve ser feito de forma gradual. Afinal, não é fácil mudar algo que já está arraigado nas pessoas.

Inicialmente, o processo de mudança da cultura organizacional deve focar naqueles aspectos mais fáceis de serem modificados (como os produtos, sistemas e estrutura da empresa)

No processo de mudança organizacional podem ser utilizados alguns métodos, dentre os quais destacam-se os seguintes:

- Planejamento organizacional.**
- Sistemas de **recompensas**.
- Sistemas de **avaliação de desempenho**.
- Contratação de **novos membros** que tenham o "perfil" que esteja de acordo com a nova cultura desejada.
- Processos de **treinamento, educação e aprendizagem**.
- Poder de **persuasão** do **agente de mudanças**.



(FCC - TRT-4ª Região - Analista Judiciário - ADAPTADA)

Com relação às mudanças da cultura organizacional de uma empresa, estas são difíceis, mas não impossíveis, pois implicam em modificar concepções que são arraigadas no pensamento e no comportamento das pessoas.

Comentários:

Isso mesmo! Assertiva perfeita!

Gabarito: correta.



CLIMA ORGANIZACIONAL

O **clima organizacional** é a **percepção** que os membros da organização têm do ambiente de trabalho em determinado momento.

Em outras palavras, o clima organizacional consiste nas **percepções comuns (percepções compartilhadas)** que os membros de uma organização possuem sobre diversos aspectos da empresa e do ambiente de trabalho²⁸. O clima organizacional é um processo de **natureza cognitiva**²⁹ (racional).



Vejamos, a seguir, mais alguns conceitos de Clima Organizacional, na visão de renomados autores:

Clima organizacional é o **indicador do grau de satisfação** dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da **cultura** ou **realidade aparente** da organização, tais como: política de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.³⁰

Clima organizacional é considerado como o **elo conceitual de ligação** entre o nível **individual** e o nível **organizacional**, no sentido de expressar a **compatibilidade ou congruência das expectativas**, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e diretrizes formais.³¹

Clima organizacional comprehende os fenômenos **subjetivos** e **objetivos** existentes que permeiam no **ambiente de trabalho**. Nas organizações, utilizamos a palavra clima para descrever o **grau de satisfação/insatisfação** existente em uma organização, sob a ótica **daqueles que lá trabalham**.³²

²⁸ ROBBINS, Stephen. *Comportamento Organizacional* / Tradução Técnica: Reynaldo Cavalheiro Marcondes, 11ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2005. p.505

²⁹ Cognição é um conceito relacionado ao processo de aquisição de conhecimentos, e envolve elementos como: raciocínio, linguagem, memória e pensamento.

³⁰ CODA (1997) apud BENTO, E. S., DIAS, S. A. A. *Pesquisa de clima organizacional: instrumento de monitoramento gerencial*.

³¹ PAYNE e MANSFIELD (1973) apud BENTO, E. S., DIAS, S. A. A. *Pesquisa de clima organizacional: instrumento de monitoramento gerencial*.

³² MARCONI e LAKATOS (1990) apud BENTO, E. S., DIAS, S. A. A. *Pesquisa de clima organizacional: instrumento de monitoramento gerencial*.



Clima organizacional consiste em **percepções compartilhadas** que os membros desenvolvem através das suas relações com as políticas, práticas e procedimentos organizacionais tanto formais quanto informais.³³

Clima organizacional envolve **alguns elementos da cultura**, mas é **mais superficial** do que esta. Pode-se afirmar que **clima é parte da cultura** e está relacionado ao que pode ser experimentado de modo mais **imediato**.³⁴

Clima organizacional é o **produto dos sentimentos**. Em essência, é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à organização e seus administradores. Trata-se do conjunto de sentimentos **positivos, negativos** ou de **indiferença** que a organização produz sobre seus membros.³⁵



Pode-se dizer que a **cultura** organizacional **cria** o **clima** organizacional. Isto é, a **cultura** **interfere** no **clima** organizacional.

Em outras palavras, o **clima** organizacional é **decorrência** da **cultura** organizacional. Ou seja, o **clima** é **consequência e reflexo** da **cultura** organizacional.



Conforme vimos, alguns autores (como Chiavenato) entendem que o **clima organizacional** é um dos **elementos da cultura organizacional**.

³³ TORO (2001) TAMAYO (1999) *apud* SIQUEIRA, M. M. M., Tamayo, A., et al, *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre, Artmed: 2008. p.31

³⁴ TAMAYO (1999) *apud* SIQUEIRA, M. M. M., Tamayo, A., et al, *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre, Artmed: 2008. p.30

³⁵ MAXIMIANO (2012)



Chiavenato destaca, portanto, que o clima organizacional é a **qualidade** ou **propriedade** do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia o seu comportamento. Para ele, "o conceito de clima organizacional envolve um quadro **amplo e flexível** da **influência externa e ambiental** sobre a **motivação**".³⁶



Clima Organizacional consiste no conjunto de **percepções compartilhadas** pelos membros da organização em relação a diversos aspectos da empresa e do ambiente de trabalho.

O clima organizacional pode influenciar o **comportamento**, a **satisfação**, o **desempenho** e o **grau de motivação** dos funcionários.

Borelli³⁷ sintetiza muito bem ao dizer que o **clima organizacional**:

- É um **conjunto** de **atitudes** e **comportamentos** existentes na organização e seu **grau de alinhamento** com sua **cultura**.
- É uma indicação da **qualidade do ambiente** dentro da organização.
- Indica como o colaborador **percebe**, **interpreta** e **reage** à **cultura** da organização.
- Afeta o modo como as **pessoas se relacionam** entre si e com a organização.
- Demonstra o **nível de atendimento** da organização às **expectativas de seus membros**.
- Impacta o **desempenho individual** e a **produtividade geral**.
- É vivo, atuante e **não pode ser criado**, mas apenas **influenciado** por medidas e ações de **liderança** na organização.

³⁶ CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.147

³⁷ BORELLI, Regina. *Liderança e Desenvolvimento de Equipes*. 1ª edição. São Paulo, SENAC: 2018.





(FGV – IMBEL - Analista Especializado - Analista de Recursos Humanos – 2021)

A equipe de recursos humanos da IMBEL é encarregada de realizar uma pesquisa com os colaboradores da empresa. Essa pesquisa, conforme recomendado pela Diretoria, tem o intuito de identificar a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho. Assinale a opção que indica o objetivo dessa pesquisa.

- a) Identificar o recrutamento social.
- b) Estabelecer uma seleção interna.
- c) Avaliar o clima organizacional.
- d) Estudar tempos e movimentos.
- e) Definir a reengenharia.

Comentários:

O **clima organizacional** é a percepção que os membros da organização têm do ambiente de trabalho em determinado momento.

O gabarito é a letra C.

(AOCP - EBSERH - Psicólogo - 2017 - ADAPTADA)

Pode-se considerar que o clima é resultante da cultura nas organizações.

Comentários:

Isso mesmo! A cultura **interfere** no clima organizacional. Em outras palavras, o clima organizacional é **decorrência** (resultante) da cultura organizacional.

Gabarito: correta.



1 – Clima Organizacional x Clima Psicológico X Satisfação no Trabalho

Alguns autores fazem distinções entre **clima organizacional** e **clima psicológico**. Além disso, outro conceito que está relacionado a esses assuntos e que aparece nas questões de prova é o de **satisfação no trabalho**. Vejamos os conceitos e a diferenças entre eles:

Clima Organizacional: está relacionado às **percepções compartilhadas** pelos funcionários em relação a diversos aspectos da empresa e do ambiente de trabalho.

Está relacionado a **aspectos cognitivos** (rationais) e tem **natureza descritiva** (pode ser descrita, ou seja, pode ser objeto de constatação).

Clima Psicológico: está relacionado a **percepção individual** de cada funcionário em relação ao ambiente de trabalho. Em outras palavras, é o **significado afetivo da ligação individual** de cada pessoa com seu contexto de trabalho.

Está relacionado a **aspectos afetivos** (emocionais) e tem na **natureza avaliativa** (depende da avaliação pessoal do indivíduo).

Satisfação no Trabalho: está relacionada à **atitude do indivíduo** para com o seu ambiente de trabalho. Trata-se do **julgamento avaliativo**, positivo ou negativo, que o trabalhador faz sobre seu trabalho ou sobre sua situação de trabalho.³⁸

Está relacionado a **aspectos cognitivos e afetivos** e tem na **natureza descritiva e avaliativa**.



Clima Organizacional	Clima Psicológico	Satisfação no Trabalho
Está relacionado às percepções compartilhadas pelos funcionários em relação a diversos aspectos da empresa e do ambiente de trabalho.	Está relacionado a percepção individual de cada funcionário em relação ao ambiente de trabalho. É o significado afetivo da ligação individual de cada pessoa com seu contexto de trabalho.	Está relacionada à atitude do indivíduo para com o seu ambiente de trabalho. Trata-se do julgamento avaliativo , positivo ou negativo, que o trabalhador faz sobre seu trabalho ou sobre sua situação de trabalho.
Percepções cognitivas	Percepções afetivas	Percepções cognitivas e afetivas
Natureza descritiva	Natureza avaliativa	Natureza descritiva e avaliativa

Adaptado de RIBAS e SALIM (2013)³⁹

³⁸ BRIEF e WEISS (2002) *apud* SIQUEIRA, M. M. M., Tamoyo, A., et al, **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre, Artmed: 2008. p.31





(FCC - TRT-15ª Região - Analista Judiciário - 2018)

Considere as definições abaixo.

- I. Significado afetivo da ligação do indivíduo com seu contexto de trabalho
- II. Conjunto das percepções compartilhadas pelos empregados acerca de aspectos da vida organizacional.

As definições I e II são, respectivamente,

- a) cultura organizacional e clima psicológico.
- b) clima psicológico e clima organizacional.
- c) clima organizacional e cultura organizacional.
- d) constructo organizacional e clima organizacional.
- e) satisfação no trabalho e cultura organizacional.

Comentários:

A assertiva I se refere ao **Clima Psicológico**. O clima psicológico está relacionado a percepção individual de cada funcionário em relação ao ambiente de trabalho. Em outras palavras, é o **significado afetivo da ligação individual** de cada pessoa com seu contexto de trabalho.

A assertiva II se refere ao **Clima Organizacional**. O clima organizacional está relacionado às **percepções compartilhadas pelos funcionários** em relação a diversos aspectos da empresa e do ambiente de trabalho.

O gabarito é a letra B.

(UMEMAT - UMEMAT - Psicólogo - 2018)

Clima organizacional é um conceito importante para a compreensão do modo como o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas neste ambiente, sua qualidade de vida

³⁹ RIBAS, A. L., ASLIM C. R, *Gestão de Pessoas para Concursos*. Alumnus, Brasília: 2013.



e o desempenho da organização, referindo-se às influências do ambiente interno de trabalho sobre o comportamento humano (SIQUEIRA, 2008). Clima consiste em percepções compartilhadas que os membros desenvolvem através das suas relações com as políticas, as práticas, e os procedimentos organizacionais tanto formais quanto informais (TORO, 2001).

SIQUEIRA, M. M. M. (Org). Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto alegre: Artmed, 2008.

Considere as assertivas sobre clima organizacional.

- I. É constituído por elementos cognitivos.
- II. É constituído por elementos afetivos.
- III. É uma percepção do aspecto particular do trabalho, visto pelos trabalhadores.
- IV. É o significado da ligação individual no contexto de trabalho.

Assinale a alternativa que contém as assertivas corretas.

- a) I e II.
- b) I e IV.
- c) I e III.
- d) II e IV.
- e) III e IV.

Comentários:

O clima organizacional está relacionado a **aspectos cognitivos** (assertiva I) e se refere às **percepções compartilhadas pelos funcionários** em relação a diversos aspectos da empresa e do ambiente de trabalho (assertiva III).

Portanto, as assertivas que trazem conceitos relacionados ao **clima organizacional** são as **assertivas I e III**.

As **assertivas II e IV**, por sua vez, trazem conceitos relacionados ao **clima psicológico**.

O gabarito é a letra C.



2 – Avaliação e Pesquisa de Clima Organizacional

Conforme Martins⁴⁰ destaca, um melhor **conhecimento do clima organizacional** pode colaborar para a **melhoria da qualidade de vida** do homem no trabalho e para a **otimização do desempenho** organizacional.

Nesse sentido, as **pesquisas de clima organizacional** são **ferramentas objetivas** que têm por objetivo "medir" (avaliar) o **clima organizacional**. Elas buscam mapear o **ambiente interno** e **avaliar diversas variáveis** na visão do **funcionário** da organização.

Elas têm por objetivo identificar a **percepção dos funcionários** sobre a organização e, consequentemente, avaliar o grau de **motivação e satisfação** dos funcionários.

As pesquisas de clima organizacional analisam as **perspectivas dos funcionários**, buscando encontrar os **pontos fortes** e os **pontos fracos** da organização. Assim, a organização pode "aprimorar" seus pontos fracos com o objetivo de **melhorar o clima da organização** e, consequentemente, **elevar a motivação e aumentar a produtividade** dos funcionários.

Alguns **indicadores** que auxiliam a avaliar o clima organizacional são os seguintes:

- **Taxa de turnover**: a **rotatividade** do pessoal (taxa de contratações e demissões).
- **Tempo de permanência** do funcionário na empresa.
- **Taxa de absenteísmo**: número de **faltas** e **atrasos** dos funcionários.
- **Resultados das avaliações de desempenho**: quedas no desempenho podem indicar que o funcionário está desanimado (e isso pode se dar devido ao clima organizacional).
- **Conflitos interpessoais e interdepartamentais**: indicam a existência de "tensão".
- **Greves**: demonstram insatisfações generalizadas.
- **Tipos de reclamações nos serviços médicos**: os funcionários expõem problemas físicos e psicológicos nos serviços médicos.
- **Grau de satisfação** dos funcionários **com seus colegas de trabalho**.
- **Grau de satisfação** dos funcionários com as **políticas de recursos humanos** da organização.

⁴⁰ MARTINS (2004) *apud* SIQUEIRA, M. M. M., Tamoyo, A., et al, **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre, Artmed: 2008. p.31



O clima organizacional é avaliado e classificado em:

Favorável (clima bom): predominam variáveis positivas que favorecem um **maior comprometimento** por parte dos funcionários.

Alto tempo de permanência na empresa, **baixo turnover** e **baixa taxa de absenteísmo** são indicadores desse tipo de clima

Não favorável (clima ruim/prejudicado): o "ânimo" da maior parte dos funcionários é afetado por variáveis negativas.

Esse tipo de clima gera **tensões, conflitos, desinteresse, resistências, ruídos nas comunicações** e **menor comprometimento** por parte dos funcionários.

Diversas técnicas podem ser utilizadas para a mensuração do clima organizacional. Por exemplo: questionários, entrevistas em grupo, entrevistas por especialistas, painel de debates, etc.

Normalmente, são utilizados **questionários** (que são respondidos pelos funcionários da organização). Dentre as vantagens da utilização dos questionários podem-se citar: custo relativamente baixo, permitem uma aplicação "em massa", garantem o anonimato do funcionário (sigilo) e podem ser aplicados de forma eletrônica.

Comumente, os questionários utilizam a **escala de Likert**.



A escala de Likert é um dos instrumentos mais usados em pesquisas de opinião. Ao responderem o questionário baseado na escala de Likert, o funcionário especifica o nível de concordância com determinada afirmação.

Por exemplo:

Afirmiação: A organização tem uma boa política de benefícios, remunerações e promoções.

Respostas:

- () Discordo Totalmente**
- () Discordo Parcialmente**
- () Não Discordo nem Concordo**
- () Concordo Parcialmente**
- () Concordo Totalmente**





(FCC - TRT-15ª Região - Analista Judiciário - 2018)

O clima é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como políticas de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa. Marque o item onde NÃO temos um indicador do Clima Organizacional de uma empresa:

- a) Turnover
- b) Greves
- c) Afastamento por acidente de trabalho
- d) Absenteísmo

Comentários:

A única assertiva que não traz um indicador de clima organizacional é a letra C (“Afastamento por acidente de trabalho”).

Os afastamentos por acidente de trabalho não tem correlação com o clima organizacional.

O gabarito é a letra C.

2.1 - Variáveis Organizacionais

Independente da técnica ou do modelo utilizado, as pesquisas de clima organizacional devem tratar de temas (variáveis / dimensões) relacionados à organização e à sua política de recursos humanos. Dentre essas **variáveis organizacionais**, destacam-se as seguintes:

Salários: avalia a satisfação dos funcionários em relação aos critérios utilizados para aumentos salariais, a compatibilidade dos salários oferecidos pela organização em relação aos salários praticados no mercado, equilíbrio entre os salários de cargos similares na empresa, etc.

Supervisão/Liderança: avalia a satisfação dos funcionários com os gestores, bem como a qualidade da supervisão.



Comunicação: avalia a satisfação dos funcionários quanto aos canais de comunicação utilizados pela empresa, bem como a satisfação dos funcionários em relação à divulgação, pela organização, de fatos relevantes.

Benefícios: avalia a qualidade dos benefícios prestados aos funcionários, bem como o quanto esses benefícios atendem às expectativas e necessidades dos funcionários.

Trabalho em si: avalia a satisfação dos funcionários em relação ao volume de trabalho, o horário de trabalho, a natureza do trabalho (ou seja, se ele é considerado relevante para o funcionário), etc.

Treinamento e Desenvolvimento: avalia se os treinamentos são de boa qualidade e se, de fato, são oferecidas oportunidades para que o funcionário se desenvolva profissionalmente.

Processo Decisório: busca avaliar a visão dos funcionários em relação ao processo decisório. Ou seja, avalia se o funcionário vê a empresa como ágil, centralizada ou descentralizada, participativa, etc.

Condições Físicas do Trabalho: busca avaliar, na visão do funcionário, o conforto e a qualidade do ambiente de trabalho (instalações físicas, recursos, etc.).

Perspectiva de Carreira: busca avaliar a satisfação dos funcionários em relação às possibilidades de crescimento na carreira.

Imagen da Organização: busca avaliar a opinião dos funcionários sobre como eles acham que a empresa é percebida no mercado (pelos fornecedores, clientes, etc.).

Satisfação do Cliente: avalia como os funcionários veem a satisfação dos clientes em relação à empresa.

Qualidade: avalia a percepção dos funcionários em relação ao compromisso da empresa com a qualidade.

Ética e Responsabilidade Social: busca avaliar o quanto os funcionários acham que a empresa é ética e cumpre com suas responsabilidades sociais.

Relacionamentos Interpessoais: busca avaliar a qualidade dos relacionamentos que os funcionários mantêm dentro da organização.

Identificação com a Organização: busca avaliar se os funcionários se identificam com a missão, visão e valores da organização.

Clareza dos Objetivos: busca avaliar se os funcionários acham que os objetivos organizacionais são claros.



2.2 - Modelos de Pesquisa de Clima Organizacional

Os principais **modelos de pesquisa de clima organizacional** são os seguintes⁴¹:

Modelo de **Litwin e Stringer** (1968): utiliza um questionário baseado em **nove fatores**: estrutura, responsabilidade, desafio, recompensa, relacionamento, cooperação, conflito, identidade e padrão.

Modelo de **Kolb** (1986): utiliza um questionário baseado em **sete fatores**: recompensa, padrões, responsabilidade, conformismo, clareza organizacional, calor, apoio e liderança.

Modelo de **Sbragia** (1983): utiliza um questionário baseado em **vinte fatores**: conformidade, estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflitos, identidade, estado de tensão, ênfase na participação, proximidade da supervisão, consideração humana, autonomia, prestígio, tolerância, clareza, justiça, condições de progresso, apoio logístico, reconhecimento e forma de controle.



(CESPE - TJ-ES - Analista Judiciário - ADAPTADA)

As pesquisas de clima organizacional incluem as seguintes dimensões: comunicação, integração entre as diferentes áreas funcionais, estilo de gerência, administração de recursos humanos (principalmente salários, benefícios e carreira), modelo de gestão adotado pela organização, natureza do trabalho realizado, relacionamento interpessoal, grau de identificação com a organização e clareza de objetivos.

Comentários:

Isso mesmo! A assertiva trouxe, corretamente, diversos exemplos de variáveis (dimensões) que são tratadas nas pesquisas de clima organizacional.

Gabarito: correta.

⁴¹RIBAS, A. L., ASLIM C. R, *Gestão de Pessoas para Concursos*. Alumnus, Brasília: 2013. p.513



3 – Cultura Organizacional x Clima Organizacional



Cultura Organizacional	Clima Organizacional
Valores, normas e padrões	Percepções (interpretações)
É a “identidade” da organização	É o “estado de “espírito” da organização
É mais “enraizada”	É mais “superficial”
É mais difícil de ser “percebida”	É mais fácil de ser “percebida”
É mais difícil de ser mudada (é mais estável)	É mais fácil de ser mudada (é mais “temporária”)
As mudanças ocorrem a médio/longo prazo (mudanças demoram mais tempo para acontecer)	As mudanças ocorrem a curto/médio prazo (mudanças ocorrem mais rápido)
Existem diversas classificações	Pode ser classificada em “favorável” ou “não favorável”



(IADES - AL-GO - Psicólogo - 2019)

Apesar de serem conceitos correlatos, clima organizacional e cultura organizacional estabelecem diferenciações importantes. Entre elas é possível citar que

- o clima é um conceito mais estável que a cultura, pois a avaliação do primeiro é mais recorrente que a avaliação do segundo.
- a cultura reflete apenas os valores superficiais, enquanto o clima indica os valores mais arraigados na organização.
- clima é mais volátil que a cultura organizacional, por isso se altera mais facilmente e demanda avaliações periódicas.
- o clima organizacional propriamente dito é mais duradouro que a cultura, pois esta é formada pela visão dos fundadores.



e) a cultura pode ser alterada mais rapidamente que o clima, pois ela envolve um conceito mais individual, enquanto o clima é coletivo.

Comentários:

Letra A: errada. Pelo contrário! A **cultura** é um conceito mais estável que o **clima**.

Letra B: errada. O **clima** reflete apenas os valores superficiais, enquanto a **cultura** indica os valores mais arraigados na organização.

Letra C: correta. Isso mesmo! O clima é mais volátil que a cultura organizacional. Por isso, o clima pode ser alterado mais facilmente e há necessidade de que sejam feitas avaliações periódicas.

Letra D: errada. A **cultura** organizacional propriamente dita é mais duradoura que o **clima**.

Letra E: errada. O **clima** pode ser alterado mais rapidamente que a **cultura**.

Gabarito: correta.



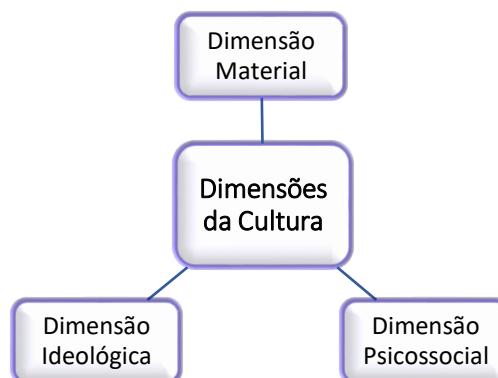
RESUMO ESTRATÉGICO

Cultura Organizacional

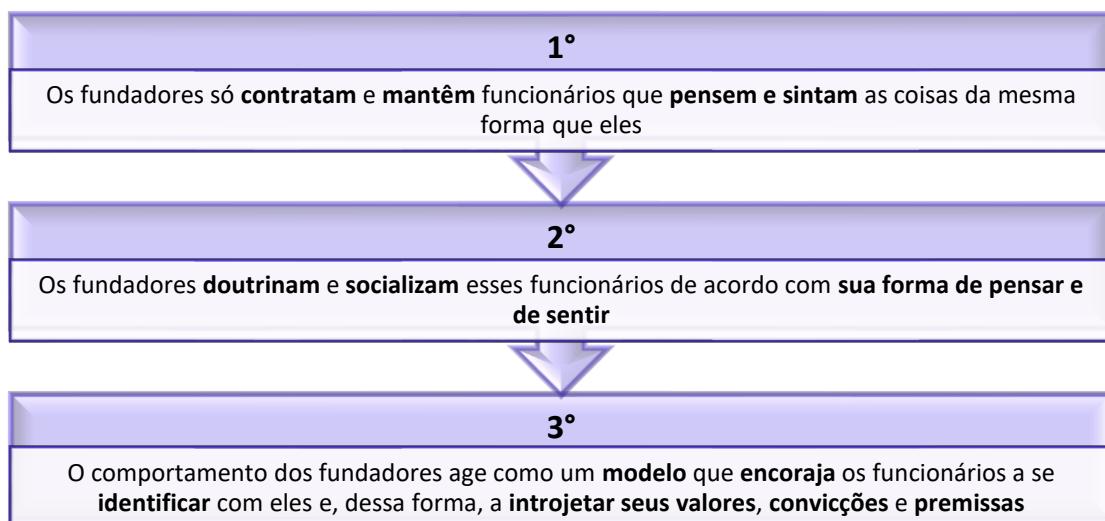
A **cultura organizacional** pode ser definida como um conjunto de valores, crenças, costumes, hábitos, normas, símbolos, entre outros fatores, que são **compartilhados** pelos membros de uma organização e geram determinados “**padrões de comportamento coletivos**”.

A cultura organizacional é a “**personalidade / identidade**” da organização.

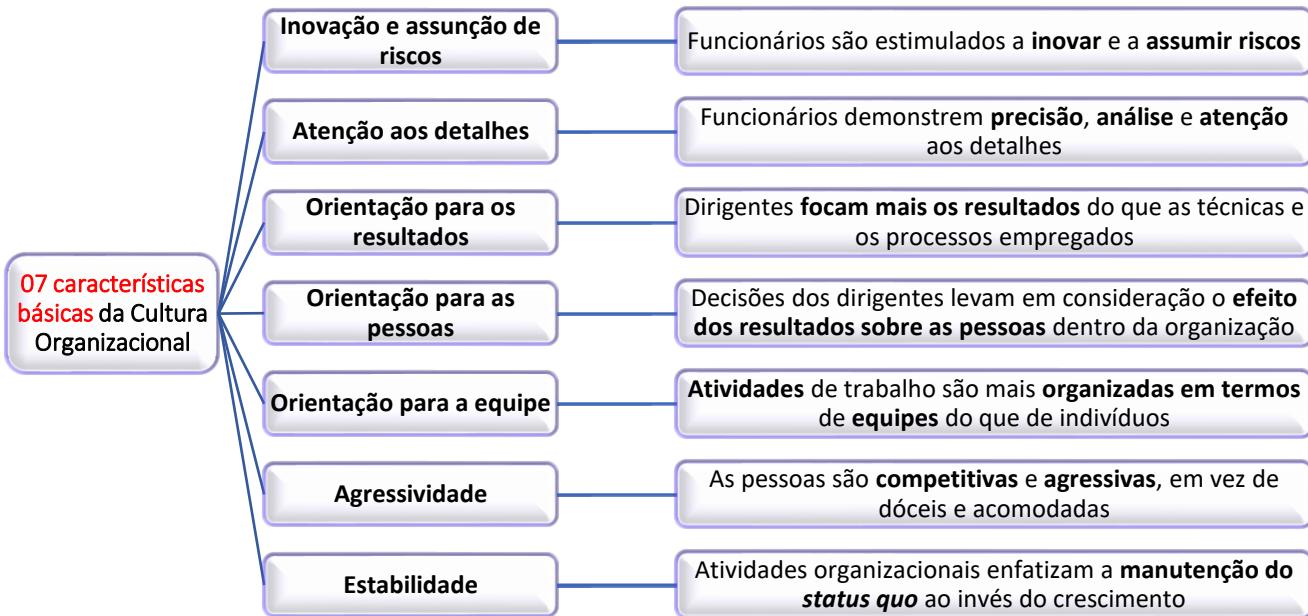
Dimensões da Cultura Organizacional



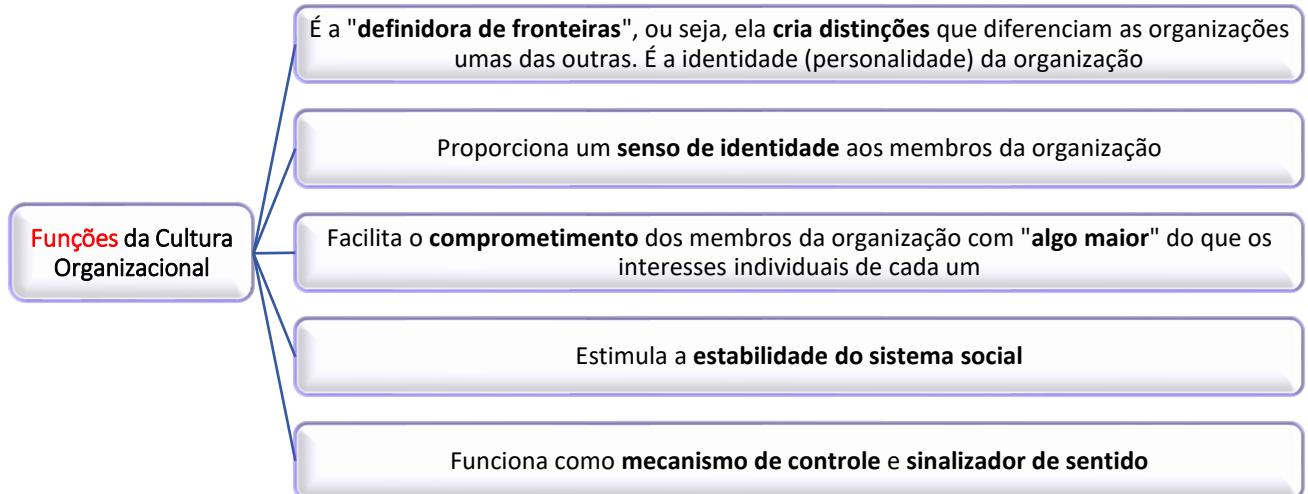
Processo de Formação da Cultura Organizacional



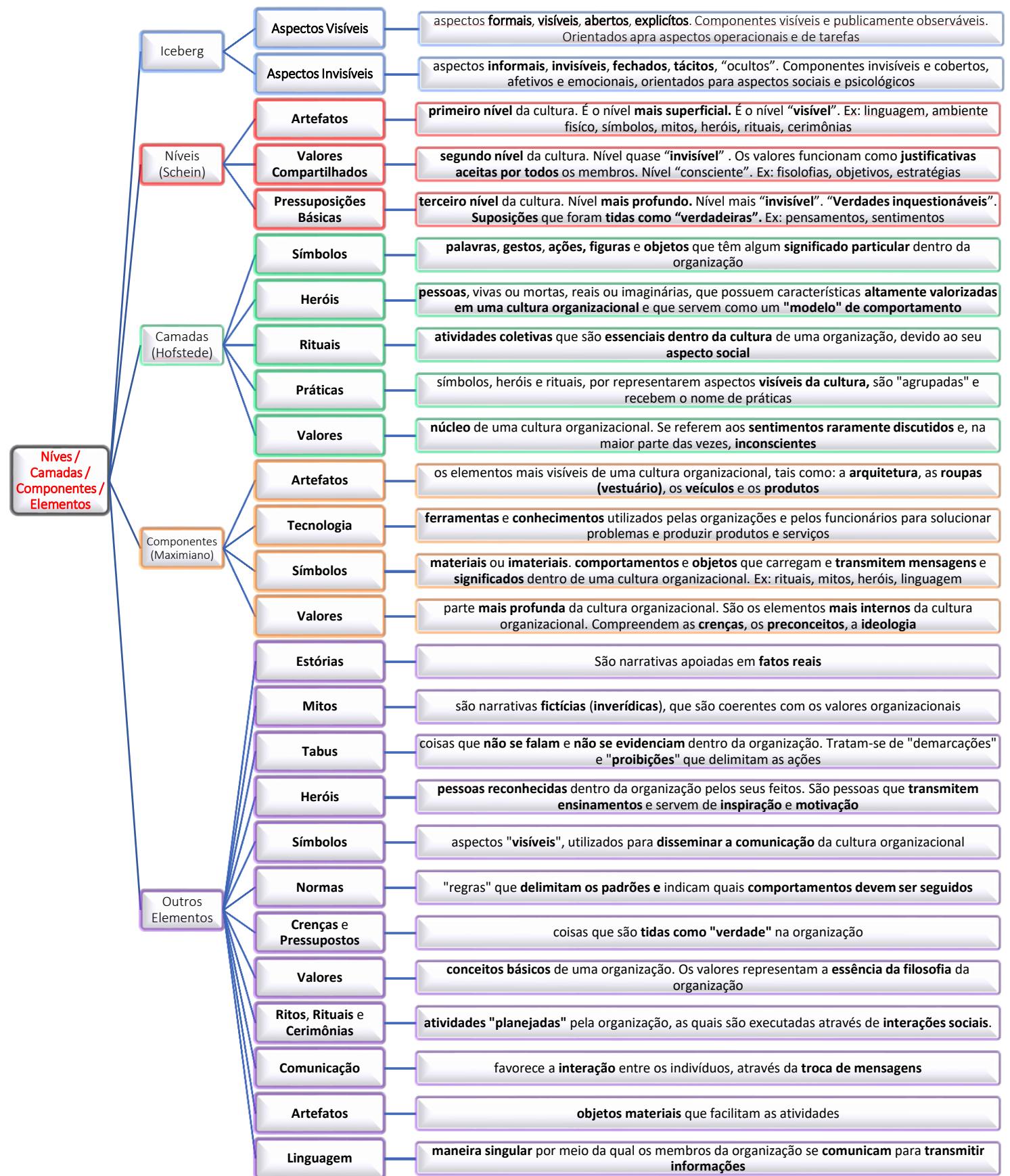
Características da Cultura Organizacional



Funções da Cultura Organizacional



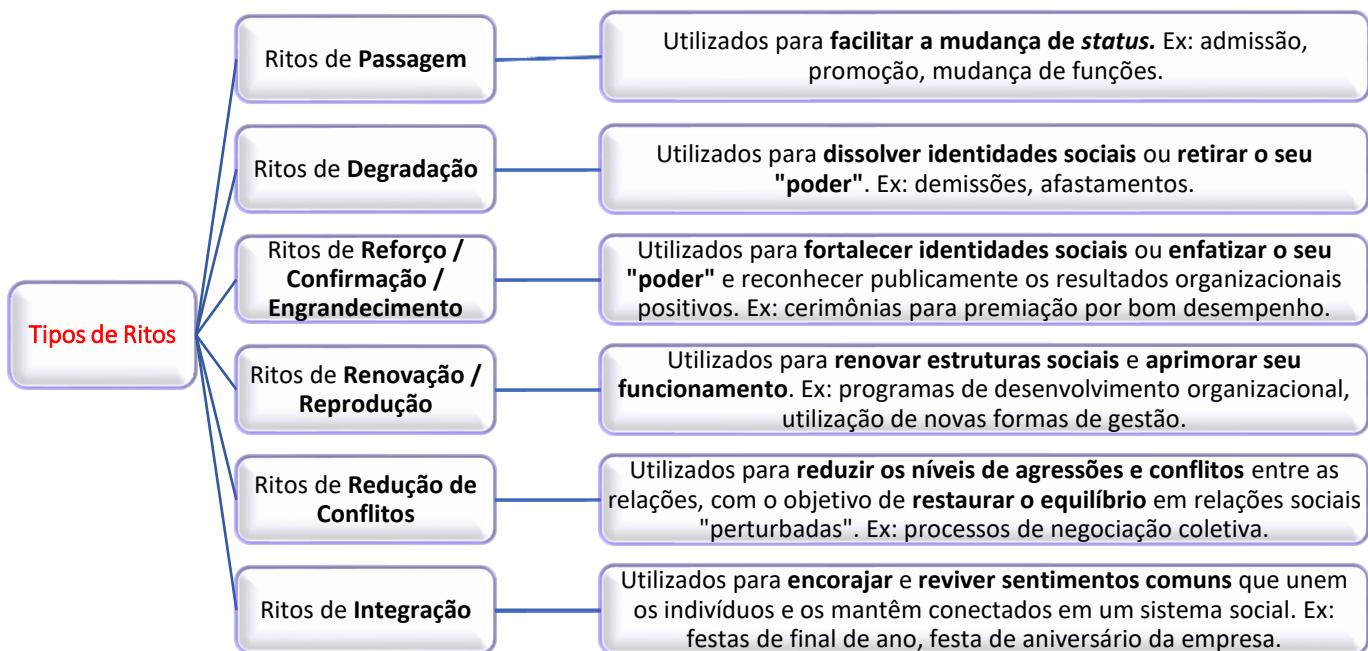
Níveis / Camadas / Componentes / Elementos da Cultura Organizacional



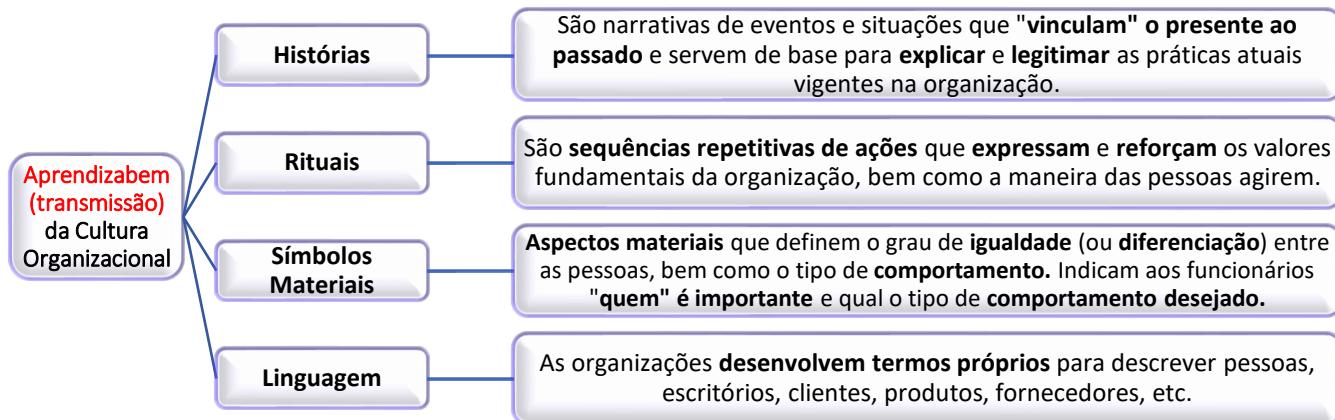
Tipos de Artefatos

Artefatos Verbais	Artefatos Comportamentais	Artefatos Físicos
<ul style="list-style-type: none">• Estórias• Mitos• Tabus• Heróis	<ul style="list-style-type: none">• Ritos, Rituais e Cerimônias	<ul style="list-style-type: none">• Símbolos• Normas

Tipos de Ritos



Aprendizagem (transmissão) da Cultura Organizacional



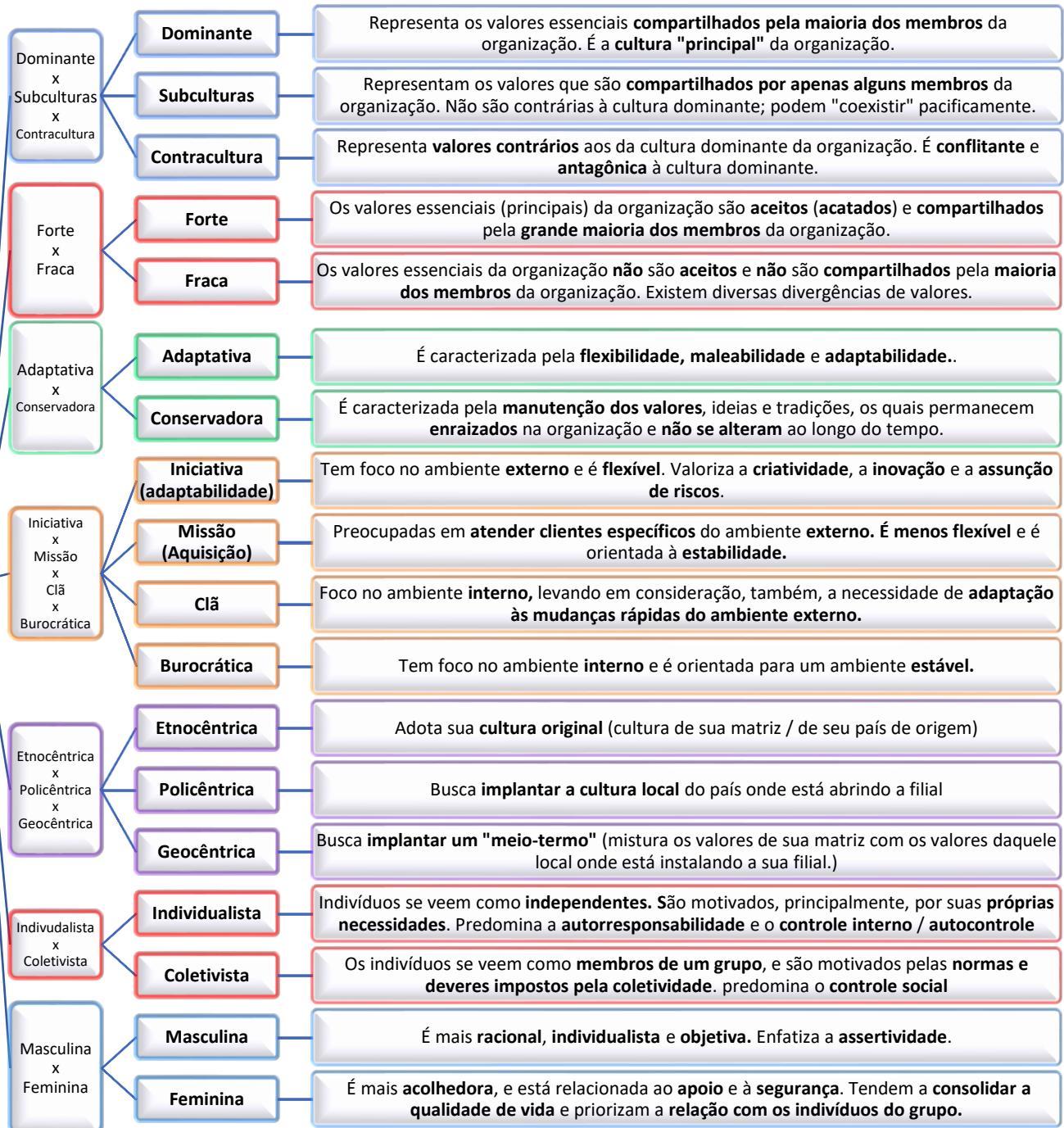
Tipos de Cultura Organizacional

	Características	Normas e Procedimentos	Foco
Cultura de Poder	O poder e as decisões são centralizados em uma única pessoa.	Existem poucas regras, poucos procedimentos. É baseada no "costume".	O foco está nos resultados obtidos (e não nos meios).
Cultura de Papéis	Trata-se de uma cultura baseada na burocracia. As "funções especializadas" e os "papéis" desempenhados são mais importantes que os próprios indivíduos.	Existem muitas regras e procedimentos. É baseada na padronização, rigidez e especialização do trabalho.	O foco está nos meios.
Cultura de Tarefas	É orientada para a realização de projetos, tarefas ou trabalhos específicos. Aqui, a importância está voltada para o trabalho em equipe.	As regras e os procedimentos são funcionais e flexíveis.	O foco está no poder de perito dos funcionários (poder de "especialista" em tarefas específicas).
Cultura de Pessoa	É orientada para o indivíduo. Esse tipo de cultura preocupa-se com a valorização dos funcionários.	As regras e os procedimentos são individualizados ou grupais (por equipes).	O foco está em atender aos interesses de cada indivíduo da organização.



Classificações de Cultura Organizacional

Classificações da Cultura Organizacional



Vantagens e Desvantagens da Cultura Organizacional

Vantagens da Cultura Organizacional (especialmente das culturas fortes)

- Confere **identidade** à organização
- Proporciona um **senso de identidade** aos membros da organização
- Melhora o **comprometimento** dos membros da organização com os objetivos organizacionais.
- Funciona como **mecanismo de controle**
- Estimula a **estabilidade do sistema social**
- Funciona como um **guia de sentido**
- Aumenta a **uniformidade do comportamento** dos funcionários
- Fornece uma **imagem clara** da organização
- Uma **cultura forte** diminui o aparecimento problemas internos, **reduz o nível de conflitos** e **melhora o desempenho organizacional**

Desvantagens da Cultura Organizacional

- Pode gerar **dificuldades de mudança** organizacional (rigidez em relação ás mudanças)
- Pode trazer **dificuldades de adaptação** aos novos desafios e oportunidades
- Pode deixar os membros da organização **resistentes às mudanças**
- Pode ser uma **barreira à diversidade** e à **inovação**
- Barreiras
 - Barreira à mudança
 - Barreira à diversidade
 - Barreira a **aquisições e fusões**

Socialização Organizacional (aculturamento)

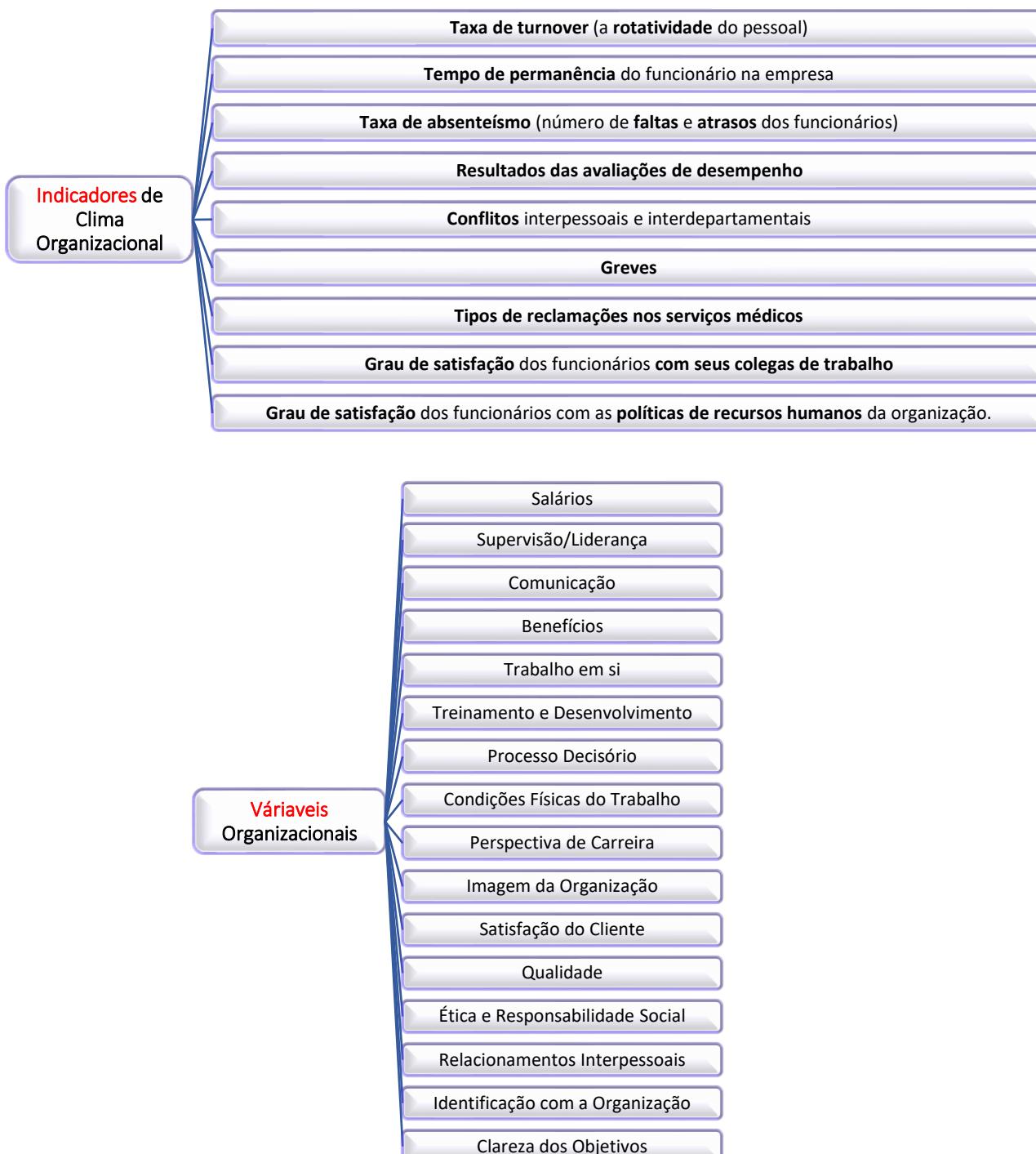
A **socialização organizacional** (ou **aculturamento**) consiste no processo de **integrar** os novos membros da organização em seus papéis. Trata-se de realizar uma **interação** entre o "**sistema social**" e os **novos membros** que ingressam nesse sistema.



Clima Organizacional

Clima Organizacional consiste no conjunto de **percepções compartilhadas** pelos membros da organização em relação a diversos aspectos da empresa e do ambiente de trabalho. O clima organizacional pode influenciar o **comportamento**, a **satisfação**, o **desempenho** e o **grau de motivação** dos funcionários.

Avaliação e Pesquisa de Clima Organizacional



Cultura Organizacional x Clima Organizacional

Cultura Organizacional	Clima Organizacional
Valores, normas e padrões	Percepções (interpretações)
É a “identidade” da organização	É o “estado de “espírito” da organização
É mais “enraizada”	É mais “superficial”
É mais difícil de ser “percebida”	É mais fácil de ser “percebida”
É mais difícil de ser mudada (é mais estável)	É mais fácil de ser mudada (é mais “temporária”)
As mudanças ocorrem a médio/longo prazo (mudanças demoram mais tempo para acontecer)	As mudanças ocorrem a curto/médio prazo (mudanças ocorrem mais rápido)
Existem diversas classificações	Pode ser classificada em “favorável” ou “não favorável”





QUESTÕES COMENTADAS

1. (FGV – SEFAZ-BA - Agente de Tributos Estaduais - Tecnologia da Informação – 2022)

A cultura organizacional remete a um conjunto complexo de valores, crenças e ações que definem a forma como uma organização conduz seu negócio, caracterizando a identidade da organização.

Pesquisando o tema, especialistas observaram que a cultura organizacional se manifestava em distintos níveis, objeto de uma tipologia, sendo que manifestações como o vestuário, os rituais praticados pelos membros e o próprio mobiliário utilizado foram classificadas segundo o nível definido como

- a) artefatos.
- b) visualidade.
- c) pressupostos básicos
- d) valores compartilhados.
- e) simbologia.

Comentários:

A linguagem, o **ambiente físico** (incluindo o **mobiliário**), o estilo de **vestuário**, as maneiras de se comunicar, os símbolos, os mitos e histórias da organização, os heróis, os **rituais**, as cerimônias, dentre outros, fazem parte dos **artefatos** (artefatos observáveis).

Os artefatos consistem no primeiro nível da cultura. É o nível mais superficial (o nível mais “externo”). Em outras palavras, é o nível “visível”.

O gabarito é a letra A.

2. (FGV – TJ-RO - Analista Judiciário – Administrador – 2021)



A cultura organizacional pode ser entendida como “um sistema de valores compartilhado pelos membros que diferencia uma organização das demais” (Robbins, 2006, p. 375). Embora complexa, a cultura organizacional pode ser apreendida por algumas características básicas que permitem capturar sua essência.

Entre essas características, podem-se destacar:

- a) orientação para processos; orientação para a equipe;
- b) orientação para resultados; estabilidade;
- c) orientação orgânica; atenção aos detalhes;
- d) orientação para a tecnologia; agressividade;
- e) inovação e assunção de riscos; cooperação.

Comentários:

Segundo Robbins, a cultura organizacional é composta por 07 características básicas¹:

1 - Inovação e assunção de riscos: O grau em que os funcionários são estimulados a inovar e a assumir riscos.

2 - Atenção aos detalhes: O grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.

3 - Orientação para os resultados: O grau em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para o seu alcance.

4 - Orientação para as pessoas: O grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização.

5 - Orientação para a equipe: O grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em termos de equipes do que de indivíduos.

6 – Agressividade: O grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas.

7 – Estabilidade: O grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* ao invés do crescimento.

¹ ROBBINS, Stephen. *Comportamento Organizacional* / Tradução Técnica: Reynaldo Cavalheiro Marcondes, 11ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2005. p.375



O gabarito é a letra B.

3. (FGV – IMBEL - Analista Especializado - Analista de Recursos Humanos – Reaplicação – 2021)

Assinale a opção que indica o termo utilizado para se referir à identidade de uma organização que, além de influenciar determinados comportamentos, proporciona harmonização na relação dos funcionários.

- a) Factoring.
- b) Cultura organizacional.
- c) Inventário de recursos humanos.
- d) Espiral do conhecimento.
- e) Equilíbrio organizacional.

Comentários:

É a **cultura organizacional** que consiste na “personalidade / identidade” da organização e que influencia o comportamento das pessoas e a forma como os indivíduos enfrentam os problemas do dia a dia.

O gabarito é a letra B.

4. (FGV – FUNSAÚDE - CE - Analista de Recursos Humanos – 2021)

A Secretaria de Saúde do Ceará estabeleceu que, para fins de padronização, todos os funcionários devem utilizar apenas camisas brancas e calças jeans. O nível da cultura organizacional associado a essa medida é denominado

- a) artefatos.
- b) pressuposições básicas.
- c) valores compartilhados.
- d) heróis.
- e) motivação intrínseca.

Comentários:



A linguagem, o ambiente físico, o estilo de **vestuário**, as maneiras de se comunicar, os símbolos, os mitos e histórias da organização, os heróis, os rituais, as cerimônias, dentre outros, fazem parte dos **artefatos** (artefatos observáveis).

Portanto padronizar o vestuário dos funcionários (camisas brancas e calças jeans) é medida associada ao nível da cultura denominado artefatos.

O gabarito é a letra A.

5. (FGV – IMBEL - Supervisor – Administrador – 2021)

Leia o trecho a seguir, relacionado ao conceito de níveis da cultura organizacional.

Os _____ são considerados o nível mais superficial da cultura organizacional, sendo também o mais perceptível. São referentes a produtos, padrões e rituais de uma organização.

Assinale a opção que completa adequadamente a lacuna do trecho acima.

- a) valores
- b) artefatos
- c) objetivos
- d) princípios
- e) pressupostos

Comentários:

Os **artefatos** consistem no primeiro nível da cultura. É o nível mais superficial (o nível mais “externo”). Em outras palavras, é o nível “visível”.

O gabarito é a letra B.

6. (FGV – IMBEL - Analista Especializado - Analista de Recursos Humanos – 2021)

A equipe de recursos humanos da IMBEL é encarregada de realizar uma pesquisa com os colaboradores da empresa. Essa pesquisa, conforme recomendado pela Diretoria, tem o intuito de identificar a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho. Assinale a opção que indica o objetivo dessa pesquisa.

- a) Identificar o recrutamento social.
- b) Estabelecer uma seleção interna.



- c) Avaliar o clima organizacional.
- d) Estudar tempos e movimentos.
- e) Definir a reengenharia.

Comentários:

O **clima organizacional** é a percepção que os membros da organização têm do ambiente de trabalho em determinado momento.

O gabarito é a letra C.

7. (FGV - AL-RO - Analista Legislativo – 2018)

Em relação ao conceito de cultura organizacional, assinale a afirmativa correta.

- a) Abrange os elementos não observáveis, como histórias e heróis.
- b) Representa apenas os aspectos tangíveis de uma organização, como artefatos e símbolos.
- c) Consiste em características únicas e imutáveis de uma organização.
- d) Possui como essência os pressupostos básicos e crenças estabelecidas pela organização.
- e) Manifesta-se fundamentalmente em organizações da indústria criativa.

Comentários:

Letra A: errada. Histórias e Heróis são elementos **observáveis** (fazem parte dos artefatos).

Letra B: errada. A cultura organizacional é composta tanto por elementos **tangíveis** quanto por elementos **intangíveis**.

Letra C: errada. A cultura organizacional **pode sim ser alterada!** Contudo, **mudar** uma **cultura organizacional** é algo **bastante difícil** e demanda muitos esforços e bastante tempo.

Letra D: correta. Isso mesmo! A essência (base do *iceberg*) da cultura organizacional são os **pressupostos básicos**.

Letra E: errada. A cultura organizacional se manifesta em **todas as organizações** (e não somente nas organizações da indústria criativa, conforme a questão afirmou).

O gabarito é a letra D.

8. (FGV - Prefeitura de Salvador-BA - Técnico de Nível Superior – 2017)



Leia o fragmento a seguir.

“A dimensão objetiva da cultura _____ está calcada em artefatos e representações, enquanto a sua dimensão subjetiva demanda padrões compartilhados de _____. Ambas são adotadas pelo grupo e utilizadas como maneiras de resolver problemas _____.

Assinale a opção cujos itens completam corretamente as lacunas do fragmento acima.

- a) competitiva – religiosidade e certezas – de motivação e de aprendizado.
- b) contingencial – crenças e expectativas – de avaliação motivacional e de reconhecimento externo.
- c) organizacional – crenças e expectativas – de adequação interna e de adaptação externa.
- d) contingencial – métodos e processos – de adequação interna e de adaptação externa.
- e) organizacional – religiosidade e certezas – de aprendizagem intensiva e de conhecimento específico.

Comentários:

Para responder essa questão, era necessário que o aluno soubesse que a dimensão objetiva da cultura **organizacional** é composta pelos aspectos visíveis (artefatos) e a dimensão subjetiva é composta por aspectos invisíveis (pressupostos básicos - crenças e expectativas).

Além disso, o aluno deveria saber que, de acordo com Schein², a cultura organizacional pode ser definida como um padrão de suposições básicas compartilhadas pelos membros de uma organização (padrão este que foi “aprendido” pelo grupo à medida em que esse grupo solucionava seus **problemas de adaptação externa e de integração interna**) e que funcionou bem o suficiente a ponto de ser considerado “válido” e desejável para ser ensinado (transmitido) aos novos membros da organização como a “maneira correta” de perceber, pensar e sentir-se em relação a aqueles problemas.

O gabarito é a letra C.

9. (CESPE - IPHAN - Analista – 2018)

Uma cultura forte apresenta como ponto negativo a elevada rotatividade da força de trabalho, devido ao clima interno de alto controle comportamental.

Comentários:

² SCHEIN, Edgar, H. *Cultura organizacional e liderança* (Título Original: Organizational culture and leadership, Tradução: Ailton Bomfim Brandão), São Paulo, Atlas: 2017. p.15



Pelo contrário! Dentre as vantagens da cultura forte podemos citar a **redução do índice de rotatividade** dos funcionários e a **diminuição da necessidade de regras e controles rígidos** sobre os funcionários.

Gabarito: errada.

10. (CESPE - IPHAN - Analista – 2018)

A cultura organizacional afeta a eficácia organizacional na medida em que fornece vantagem competitiva para a organização.

Comentários:

Isso mesmo! Uma cultura forte aumenta a **assiduidade**, a **lealdade** e o **comprometimento** dos membros da organização. Consequentemente, aumenta-se o **desempenho** e a **vantagem competitiva** da organização.

Por outro lado, uma cultura fraca leva ao descontentamento dos funcionários, discussões, baixo comprometimento, alta rotatividade e alto absenteísmo. Consequentemente, o desempenho e a vantagem competitiva da organização diminuem.

Portanto, de fato, a cultura organizacional afeta a eficácia organizacional.

Gabarito: correta.

11. (CESPE - IPHAN - Analista – 2018)

Histórias e símbolos são aspectos observáveis da cultura passíveis de ser compartilhados pelos membros da organização.

Comentários:

Isso mesmo! As **histórias** e os **símbolos** (aspectos "visíveis" utilizados para disseminar a comunicação da cultura organizacional) são elementos da cultura organizacional que podem ser compartilhados pelos membros da organização.

Gabarito: correta.

12. (CESPE - IPHAN - Analista – 2018)

A cultura organizacional inclui tanto elementos visíveis, como padrões de comportamento, quanto elementos invisíveis, como os valores organizacionais, por exemplo.

Comentários:



Perfeito!

De acordo com Schein a cultura organizacional é composta por três níveis: artefatos, valores compartilhados e pressupostos básicos.

No nível dos artefatos (nível mais superficial) estão os elementos visíveis (como os padrões de comportamento). Já nos níveis dos valores compartilhados e dos pressupostos básicos estão os elementos invisíveis.

Gabarito: correta.

13. (CESPE - EMAP - Assistente Portuário – 2018)

Artefatos, tecnologia, símbolos e valores são componentes da cultura organizacional.

Comentários:

A assertiva trouxe, corretamente, exemplos de componentes da cultura organizacional, na visão de Maximiano.

Gabarito: correta.

14. (CESPE - EMAP - Assistente Portuário – 2018)

As culturas organizacionais adaptativas dão importância tanto a clientes e acionistas quanto aos empregados.

Comentários:

Isso mesmo! A cultura adaptativa é **orientada para "fora"**, ou seja, a organização com esse tipo de cultura preocupa-se com os **stakeholders** (clientes, acionistas, funcionários, etc.).

Gabarito: correta.

15. (CESPE - EMAP - Assistente Portuário – 2018)

A cultura organizacional não pode ter uma função ideológica, uma vez que isso implica uma orientação sociopolítica a partir da qual se estabelecem relações de poder.

Comentários:

Nada disso!

A **Dimensão Ideológica** (referente à **missão, visão** e ao **sistema de valores** vigentes na organização) é uma das dimensões que compõe a cultura organizacional.



Gabarito: errada.

16. (CESPE - STJ - Analista Judiciário – 2018)

A cultura organizacional além de fazer que as pessoas criem uma identidade na organização, deve facilitar o compromisso coletivo, promover a estabilidade do sistema social e modelar o comportamento humano em relação ao meio que os cerca.

Comentários:

Isso mesmo! Dentre as funções da cultura organizacional estão:

- É a "definidora de fronteiras", ou seja, ela cria distinções que diferenciam as organizações. Em outras palavras, a cultura organizacional é a "identidade" ("personalidade") da organização.
- Proporciona um **senso de identidade** aos membros da organização.
- **Facilita o comprometimento** dos membros da organização com "algo maior" do que os interesses individuais de cada um.
- Estimula a **estabilidade do sistema social**. Ou seja, a cultura organizacional é o "cimento" que ajuda a manter a organização coesa, fornecendo os "padrões adequados" em relação ao que os funcionários devem dizer ou fazer.
- Funciona como mecanismo de controle e **sinalizador de sentido, orientando as atitudes e os comportamentos dos funcionários**. Em outras palavras, é a cultura organizacional que define as "regras do jogo".

Gabarito: correta.

17. (CESPE - EMAP - Assistente Portuário – 2018)

Em uma instituição, a arquitetura, os móveis, o espaço físico e até mesmo a decoração compõem a cultura organizacional.

Comentários:

A assertiva trouxe alguns exemplos de **artefatos** (elementos da cultura organizacional) que compõe a cultura organizacional.

Gabarito: correta.

18. (CESPE - EMAP - Assistente Portuário – 2018)



Nas culturas adaptativas, são levados em consideração os desejos e interesses de todos os stakeholders.

Comentários:

Isso mesmo! A cultura adaptativa é **orientada para "fora"**, ou seja, a organização com esse tipo de cultura preocupa-se com os interesses de todos os **stakeholders** (clientes, acionistas, funcionários, etc.).

Gabarito: correta.

19. (CESPE - EMAP - Analista Portuário – 2018)

Os artefatos constituem o nível mais íntimo, profundo e oculto da cultura organizacional.

Comentários:

Os artefatos constituem o primeiro nível da cultura. Ou seja, o nível mais **superficial** (o nível mais “**externo**”). Trata-se do nível “**visível**”.

Gabarito: errada.

20. (CESPE - EBSERH - Psicólogo – 2018)

A cultura organizacional engloba o sistema de normas e valores que origina as políticas organizacionais que moldam o clima organizacional, o qual, por sua vez, revela como o contexto de trabalho afeta os comportamentos dos trabalhadores, sua qualidade de vida e o desempenho das organizações.

Comentários:

Assertiva perfeita!

A cultura organizacional se refere ao conjunto de valores, normas, atitudes e expectativas compartilhados pelos membros da organização

A cultura organizacional cria o clima organizacional. Ou seja, o clima é consequência e reflexo da cultura organizacional. O clima organizacional pode influenciar o comportamento, a satisfação, o desempenho e o grau de motivação dos funcionários.

Gabarito: correta.

21. (CESPE - EBSERH - Psicólogo – 2018)



No que se refere aos mecanismos primários de implementação da cultura organizacional, devem-se observar as regras e os rituais, as histórias e os mitos organizacionais, o design e a estrutura organizacionais e os sistemas e os procedimentos organizacionais.

Comentários:

De acordo com Schein, os mecanismos de fixação (ou criação / implementação) da cultura organizacional podem ser divididos em³:

Mecanismos Primários (principais):

- Fatos que os líderes prestam atenção, medem e habitualmente controlam.
- Reação dos líderes a incidentes críticos e a crises organizacionais.
- Forma de alocação de recursos.
- Critérios de alocação de recompensas e status.
- Maneira como os líderes decidem sobre a modelagem de papéis, o ensino, e o coaching (treino) dentro da organização.
- Critérios de recrutamento, seleção, promoção e demissão.

Mecanismos Secundários (de reforço):

- Desenho e **estrutura organizacional**.
- **Sistemas e procedimentos organizacionais**.
- Ritos e **rituais** da organização.
- **Design** do espaço físico, das fachadas e dos edifícios.
- **Histórias** sobre eventos e pessoas importantes.
- Declarações formais da filosofia, dos credos e dos códigos organizacionais.

Conforme se observa, a assertiva trouxe alguns exemplos de mecanismos **secundários** de fixação da cultura organizacional.

Gabarito: errada.

³ SCHEIN, Edgar, H. *Cultura organizacional e liderança* (Título Original: Organizational culture and leadership, Tradução: Ailton Bomfim Brandão), São Paulo, Atlas: 2017. p.229



22. (CESPE - EBSERH - Analista Administrativo – 2018)

Valores compartilhados compõem um nível da cultura organizacional: são aqueles valores relevantes e importantes para os membros de uma organização que definem as razões pelas quais elas fazem o que fazem.

Comentários:

Isso mesmo! os **Valores Compartilhados** consistem no **segundo nível** da cultura e se referem aos conceitos tidos pelas pessoas como “certos” ou “errados” dentro de uma organização. São os valores **que indicam por que razão as pessoas agem de determinada maneira**. Ou seja, os valores que definem por que as pessoas **fazem o que fazem**. Os valores funcionam como **justificativas aceitas por todos** os membros da organização.⁴

Gabarito: correta.

23. (CESPE - STJ - Analista Judiciário – 2018)

Na avaliação de clima organizacional, verifica-se a percepção, pelos empregados, da ausência ou da presença de determinados aspectos do ambiente organizacional.

Comentários:

De fato, o clima organizacional consiste nas **percepções comuns (percepções compartilhadas)** que os membros de uma organizacional possuem sobre diversos aspectos da empresa e do ambiente de trabalho

Nesse sentido, na avaliação do clima organizacional busca-se verificar a percepção dos empregados referente a diversas **variáveis (aspectos)**, tais como: salários, benefícios, condições físicas do trabalho, etc.

Gabarito: correta.

24. (CESPE - STJ - Analista Judiciário – 2018)

Em uma cultura organizacional forte, os valores essenciais da organização são intensamente acatados e amplamente compartilhados pelos colaboradores.

Comentários:

Perfeito.

⁴ CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3^a edição. Barueri, Manole: 2014. p.155



Em uma cultura forte os valores essenciais (principais) da organização são **aceitos** (acatados) e **compartilhados** pela **maioria dos membros** da organização, influenciando seus comportamentos.

Gabarito: correta.

25. (CESPE - TRE-TO - Técnico Judiciário – 2017)

Os componentes da cultura organizacional que englobam as crenças e os princípios que orientam as decisões estratégicas da organização são definidos como

- a) símbolos.
- b) missão
- c) slogan.
- d) marca.
- e) valores.

Comentários:

São os **valores** que englobam as crenças e os princípios.

O gabarito é a letra E.

26. (CESPE - TRE-TO - Técnico Judiciário – 2017 - ADAPTADA)

A cultura de uma organização é expressa em níveis distintos e suas manifestações podem ser visíveis ou explícitas, ou invisíveis ou tácitas. São exemplos de artefatos de comunicação organizacional visíveis os símbolos e os slogans.

Comentários:

De fato, os símbolos e os slogans são exemplos de artefatos de comunicação organizacional visíveis. Ou seja, coisas ou situações que indicam visual ou auditivamente como é a cultura da organização.

Gabarito: correta.

27. (CESPE - FUNRPESP-JUD - Assistente Administrativo – 2017)

A cultura organizacional define como os indivíduos se apresentam e como apresentam sua organização a outros indivíduos no contexto de trabalho.



Comentários:

Isso mesmo! A cultura organizacional é a "**identidade**" ("personalidade") da organização.

Gabarito: correta.

28. (CESPE - FUNRPESP-JUD - Assistente – 2017)

Estimular um sistema de valores que seja compartilhado pelos membros de uma organização impede o surgimento de subculturas na estrutura organizacional.

Comentários:

Nada disso!

As subculturas podem coexistir pacificamente com a cultura dominante da organização.

Em outras palavras, "estimular um sistema de valores que seja compartilhado pelos membros de uma organização (ou seja, estimular uma cultura dominante) **não impede** o surgimento de subculturas na estrutura organizacional."

As subculturas representam os valores que são compartilhados por apenas alguns membros da organização. Elas surgem para refletir situações, experiências, problemas e valores de determinados "grupos" da organização (departamentos, unidades regionais, setores, etc.).

Gabarito: errada.

29. (CESPE - TCE-PA - Auditor de Controle Externo – 2016)

Em razão de se fundamentar em crenças arraigadas, atitudes, valores e pressupostos básicos — embora seja observada em artefatos, símbolos, linguagens e normas —, a cultura organizacional não está sujeita à mudança deliberada.

Comentários:

A assertiva peca ao dizer que a cultura organizacional "não está sujeita à mudança deliberada" (ou seja, aquela mudança intencional, planejada pelos membros da organização).

A cultura organizacional **está sim sujeita à mudança!**

Contudo, **mudar uma cultura organizacional** é algo **bastante difícil** e demanda muitos esforços e bastante tempo. É um processo de deve ser feito de forma gradual. Afinal, não é fácil mudar algo que já está arraigado nas pessoas.

Gabarito: errada.



30. (CESPE - TCE-PA - Auditor de Controle Externo – 2016)

Uma cultura organizacional dominante precisa de elevado grau de formalização, isto é, procedimentos e regulamentos que revelem a departamentalização dos processos e meios de documentar as ações da organização.

Comentários:

Para que uma cultura seja dominante, ela precisa **representar os valores essenciais compartilhados pela maioria dos membros** da organização.

Gabarito: errada.

31. (CESPE - TCE-PA - Auditor de Controle Externo – 2016)

Os valores sociais considerados importantes para os integrantes de uma organização constituem valores compartilhados que compõem uma cultura organizacional.

Comentários:

Isso mesmo! A cultura organizacional consiste em um **conjunto de valores**, crenças, costumes, hábitos, normas, símbolos, entre outros fatores, que são **compartilhados** pelos membros de uma organização e geram determinados “padrões de comportamento coletivos”

Gabarito: correta.

32. (CESPE - TRT-8^a Região - Analista Judiciário – 2016 - ADAPTADA)

A socialização visa adaptar os novos funcionários à cultura dominante de uma organização, de modo que os valores, as convicções e os costumes organizacionais não sejam despropositadamente desorganizados.

Comentários:

Com efeito, a socialização organizacional (ou acultramento) consiste no processo de **integrar os novos** membros da organização em seus papéis. É um processo pelo qual o novo funcionário aprende o sistema de valores, as normas e os padrões de comportamento requeridos pela organização.

Em outras palavras, trata-se de um processo que tem por objetivo **integrar** e **adaptar** os novos membros à **cultura dominante** da organização.

Assim, os valores, as convicções e os costumes da organização não ficam despropositadamente (intencionalmente) desorganizados.



Gabarito: correta.

33. (CESPE - TRT-8ª Região - Analista Judiciário – 2016 - ADAPTADA)

A cultura de uma organização não pode ser notada em registros documentais; apenas pelo convívio com os trabalhadores é que se identificam os traços distintivos de uma organização.

Comentários:

A cultura de uma organização **pode sim** ser notada em registros documentais! Os registros documentais fazem parte da história da organização e trazem diversos aspectos inerentes à cultura organizacional.

Gabarito: errada.

34. (CESPE - TJ-DFT - Analista Judiciário – 2015)

Os rituais culturais são importantes para a história da trajetória organizacional, por meio de ritos de renovação (melhoria da estrutura) ou de ritos de integração (boas relações e emoções) no trabalho.

Comentários:

A assertiva trouxe, corretamente, os conceitos de **ritos de renovação** (utilizados para renovar estruturas sociais e aprimorar seu funcionamento) e de **ritos de integração** (utilizados para encorajar e reviver sentimentos comuns que unem os indivíduos e os mantêm conectados em um sistema social, fortalecendo os "laços" entre os membros da organização).

Gabarito: correta.

35. (CESPE - FUB - Psicólogo – 2015)

A cultura de uma organização atua como um elemento unificador, pois, mesmo que os indivíduos possuam características individuais diferentes, eles pensam e criam soluções de forma semelhante, a fim de que os objetivos finais sejam alcançados.

Comentários:

Isso mesmo! Uma das principais funções da cultura organizacional é promover a **integração dos indivíduos**.

A cultura facilita o **comprometimento** dos membros da organização para com os **objetivos organizacionais**.

Gabarito: correta.



36. (CESPE - FUB - Psicólogo – 2015)

O clima organizacional diz respeito ao funcionamento das organizações, ao passo que a cultura organizacional refere-se às razões de funcionarem de determinada forma.

Comentários:

A assertiva trouxe uma redação um pouco confusa, mas está correta.

De fato, a cultura organizacional gera determinados “**padrões de comportamento coletivos**” (“razões das organizações funcionarem de determinada forma”).

Já o **clima organizacional**, é **decorrência** da **cultura** organizacional. Ou seja, o **clima** é **consequência e reflexo** da **cultura** organizacional (por isso a assertiva afirma que o clima “diz respeito ao funcionamento das organizações”).

Gabarito: correta.

37. (CESPE - FUB - Psicólogo – 2015)

O nível de favorabilidade do clima organizacional pode ser avaliado com base em taxa de turnover e de absenteísmo, em resultados de avaliações de desempenho e em tipos de queixas no serviço médico.

Comentários:

A assertiva trouxe, corretamente, alguns exemplos de **indicadores** que auxiliam a avaliar o **nível de favorabilidade** (clima “favorável” ou clima “não favorável”) do clima organizacional.

Gabarito: correta.

38. (CESPE - Polícia Federal - Agente de Polícia Federal – 2014)

Os aspectos observáveis da cultura organizacional incluem as histórias, os ritos, os rituais e os símbolos que são compartilhados pelos membros da organização.

Comentários:

Isso mesmo!

As histórias, os ritos, os rituais e os símbolos são exemplos de artefatos. Ou seja, são **elementos visíveis** (observáveis), que indicam visual ou auditivamente como é a cultura da organização.

Gabarito: correta.



39. (CESPE - ANTAQ - Técnico Administrativo – 2014)

A cultura organizacional é formada por hábitos, crenças, valores, tradições e normas não escritas da organização.

Comentários:

De fato, a cultura organizacional pode ser definida como um conjunto de **valores, crenças, costumes, hábitos, normas, símbolos, entre outros fatores**, que são compartilhados pelos membros de uma organização e geram determinados “padrões de comportamento coletivos”.

Gabarito: correta.

40. (CESPE - Polícia Federal - Escrivão – 2013)

Elementos como símbolos materiais, rituais, linguagem integram um sistema de valores que são compartilhados pelos membros de uma organização e definem a cultura da instituição.

Comentários:

Isso mesmo! A assertiva trouxe alguns exemplos de elementos da cultura organizacional.

Gabarito: correta.

41. (FCC - SEMEF-Manaus - Assistente Técnico Fazendário – 2019)

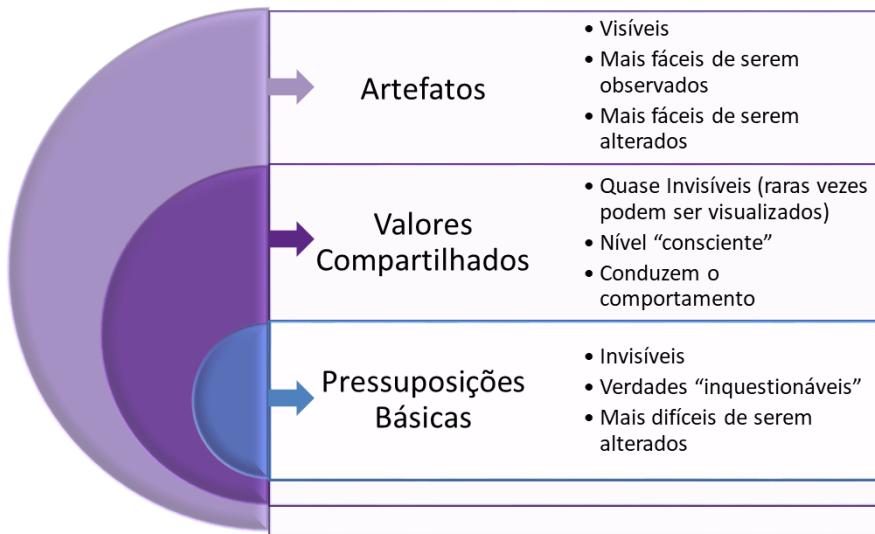
No que concerne aos níveis fundamentais da cultura organizacional, ordinariamente apontados pela doutrina, tem-se que os valores representam

- a) os aspectos mais visíveis da cultura, sendo também denominados artefatos observáveis.
- b) a camada intermediária da cultura, nem sempre sendo possível visualizá-los com facilidade.
- c) os pressupostos básicos da cultura, situados em seu nível mais profundo.
- d) os aspectos exógenos da cultura, apenas vislumbrados por agentes externos.
- e) a forma de consolidação da cultura, também denominados ritos de confirmação.

Comentários:

A questão se baseia nos 03 níveis da cultura organizacional de Schein: artefatos, valores compartilhados e pressupostos básicos. Vejamos:





Conforme se observa, os **valores** compreendem a segunda camada da cultura organizacional (**camada intermediária**), a qual traz elementos **quase invisíveis**, que **raras vezes podem ser observados** (muito difícil de serem visualizados)

O gabarito é a letra B.

42. (FCC - Prefeitura de Recife - Assistente de Gestão Pública – 2019)

O fenômeno do clima organizacional tem sido bastante estudado em face do seu impacto no âmbito das organizações públicas e privadas e, nesse contexto, tem-se que o mesmo

- liga-se a aspectos cognitivos, descrevendo percepções compartilhadas entre os membros da organização sobre diferentes aspectos do ambiente corporativo.
- é de natureza estritamente afetiva, representando a visão de cada indivíduo sobre a razão de ser e os objetivos da entidade.
- não é passível de aferição mediante pesquisas, dada sua natureza subjetiva, de foro íntimo, variável de acordo com a percepção de cada indivíduo.
- possui apenas aspectos formais e fechados, ligados aos valores praticados pela organização, situando-se em suas camadas mais profundas e de difícil aferição.
- é de difícil modificação, eis que somente pode ser afetado por fatores exógenos à organização, como as ameaças e oportunidades apresentadas.

Comentários:



Letra A: correta. Isso mesmo! O clima organizacional é um processo de natureza cognitiva que consiste nas percepções compartilhadas que os membros de uma organização possuem sobre diversos aspectos da empresa e do ambiente de trabalho.

Letra B: errada. É o **Clima Psicológico** que tem natureza afetiva e está relacionado a percepção individual de cada funcionário em relação ao ambiente de trabalho.

Letra C: errada. O clima organizacional **pode sim ser aferido**. Para isso, são utilizadas as **pesquisa de clima organizacional**, que são ferramentas objetivas as quais tem por objetivo "medir" (avaliar) o clima organizacional.

Letra D: errada. Nada disso! O clima organizacional é mais "superficial", mais fácil de ser percebido, aferido e alterado.

Por outro lado, é a **cultura** organizacional que possui camadas profundas e de difícil aferição (nível dos **pressupostos básicos**).

Letra E: errada. Nada disso! Primeiro, o clima organizacional é de **fácil modificação**. Segundo, o clima é influenciado tanto por fatores exógenos (externos) quanto, principalmente, por fatores **endógenos** (fatores internos).

O gabarito é a letra A.

43. (FCC - Prefeitura de Recife - Analista de Gestão Pública – 2019)

Os denominados “artefatos observáveis”, na forma definida pela doutrina, dizem respeito

- a) a item determinante nas pesquisas de aferição do clima organizacional.
- b) aos aspectos mais superficiais e visíveis da cultura organizacional.
- c) aos fatores da cultura que mais influenciam o clima organizacional.
- d) ao resultado de pesquisa de clima organizacional que não se relaciona com a cultura.
- e) a fatores exógenos à organização, ligados ao ambiente externo, que influenciam seu clima e cultura.

Comentários:

Os artefatos observáveis se referem aos aspectos mais **superficiais** e **visíveis** da cultura organizacional.

O gabarito é a letra B.



44. (FCC - AFAP - Assistente Administrativo – 2019)

O fenômeno da cultura organizacional comporta aspectos

- a) de diferentes naturezas, porém todos extremamente fechados e de difícil percepção e identificação por aqueles que não integram a organização.
- b) tanto formais e abertos, denominados por alguns estudiosos como artefatos observáveis, quanto fechados, estes denominados pressupostos básicos.
- c) de fácil assimilação pelos integrantes da organização e passíveis de rápida modificação a partir de influências externas.
- d) que não comportam alteração, salvo a partir dos denominados ritos de degradação que surgem a partir da desconstrução dos valores predados pela organização.
- e) extrínsecos à organização, como fatores ambientais e sociais, que, quando isolados, redundam no fenômeno da contracultura.

Comentários:

Letra A: errada. A Cultura Organizacional é composta tanto por aspectos **abertos** (visíveis) quanto por aspectos **fechados/ocultos** (invisíveis).

Letra B: correta. Isso mesmo! A Cultura Organizacional é composta tanto por aspectos abertos (visíveis), denominados artefatos, quanto por aspectos fechados/ocultos (invisíveis), chamados de pressupostos básicos.

Letra C: errada. Pelo contrário. A cultura organizacional é de **difícil assimilação** pelos funcionários é **difícil de ser modificada**. A modificação da cultura organizacional depende de muitos esforços e de muito tempo.

Letra D: errada. Nada disso! A cultura organizacional **pode sim ser alterada!** Contudo, **mudar uma cultura organizacional** é algo **bastante difícil** e demanda muitos esforços e bastante tempo.

Letra E: errada. A cultura organizacional é composta por aspectos **intrínsecos (internos)** à organização.

O gabarito é a letra B.

45. (FCC - AFAP - Assistente Administrativo – 2019)

A respeito do clima organizacional, tem-se que



- a) denota o grau de satisfação dos indivíduos em relação ao ambiente organizacional e exerce influência na motivação dos integrantes da organização.
- b) não é passível de aferição mediante pesquisas, dado seu caráter prescritivo e precário.
- c) é um fenômeno estritamente individual, de natureza psicológica e restrito ao foro íntimo de cada integrante da organização.
- d) é determinado por fatores exógenos à organização, não sendo influenciado por fatores internos.
- e) constitui um fenômeno transitório, que não exerce influência sobre a produtividade dos integrantes da organização.

Comentários:

Letra A: correta. Isso mesmo! O clima organizacional denota o quanto os funcionários estão satisfeitos com a organização, e pode influenciar o comportamento, o desempenho e o grau de motivação dos funcionários.

Letra B: errada. O clima organizacional **pode sim ser aferido**. Para isso, são utilizadas as **pesquisas de clima organizacional**, que são ferramentas objetivas as quais tem por objetivo "medir" (avaliar) o clima organizacional.

Letra C: errada. A assertiva trouxe um conceito relacionado ao **clima psicológico**.

Letra D: errada. O clima é influenciado tanto por fatores exógenos (externos) quanto, principalmente, por fatores **endógenos** (fatores internos).

Letra E: errada. O clima organizacional exerce sim influência sobre o comportamento, o **desempenho (produtividade)** e o grau de motivação dos funcionários.

O gabarito é a letra A.

46. (FCC - SEAD-AP - Assistente Administrativo – 2018)

O fenômeno da cultura organizacional contempla

- a) apenas aspectos fechados, de natureza psicológica e de difícil percepção, formando o inconsciente coletivo da organização.
- b) aspectos de fácil identificação por membros da organização e também por terceiros, denominados artefatos, tais como logotipos e símbolos visuais.



- c) o conjunto de regras de conduta que rege a organização, explicitadas exclusivamente de forma normativa e formal.
- d) a forma como o conhecimento é transmitido aos integrantes da organização, sendo o conhecimento tácito correspondente à camada superficial da cultura.
- e) as percepções e sentimentos dos integrantes da organização, fortemente influenciada pelo clima organizacional vigente.

Comentários:

Letra A: errada. A Cultura Organizacional é composta tanto por aspectos **abertos** (visíveis) quanto por aspectos **fechados**/ocultos (invisíveis).

Letra B: correta. Isso mesmo! Os artefatos (aspectos abertos, visíveis, de fácil identificação e observação) compõem a primeira camada da cultura organizacional. Os logotipos e os símbolos visuais são exemplos de artefatos.

Letra C: errada. A cultura organizacional é composta tanto por aspectos **formais** e visíveis / abertos / explícitos, quanto por aspectos **informais** e invisíveis / fechados / tácitos.

Letra D: errada. Os aspectos **tácitos** estão relacionados à **camada mais profunda** (camada invisível). A camada **superficial** da cultura denota os aspectos **explícitos**.

Letra E: errada. A assertiva tem dois erros. Primeiro, percepções compartilhadas que os membros de uma organização possuem sobre diversos aspectos da empresa e do ambiente de trabalho é um conceito ao clima organizacional. Segundo, é a **cultura** que interfere e influencia o **clima** organizacional.

O gabarito é a letra B.





LISTA DE QUESTÕES

LISTA DE QUESTÕES

1. (FGV – SEFAZ-BA - Agente de Tributos Estaduais - Tecnologia da Informação – 2022)

A cultura organizacional remete a um conjunto complexo de valores, crenças e ações que definem a forma como uma organização conduz seu negócio, caracterizando a identidade da organização.

Pesquisando o tema, especialistas observaram que a cultura organizacional se manifestava em distintos níveis, objeto de uma tipologia, sendo que manifestações como o vestuário, os rituais praticados pelos membros e o próprio mobiliário utilizado foram classificadas segundo o nível definido como

- a) artefatos.
- b) visualidade.
- c) pressupostos básicos
- d) valores compartilhados.
- e) simbologia.

2. (FGV – TJ-RO - Analista Judiciário – Administrador – 2021)

A cultura organizacional pode ser entendida como “um sistema de valores compartilhado pelos membros que diferencia uma organização das demais” (Robbins, 2006, p. 375). Embora complexa, a cultura organizacional pode ser apreendida por algumas características básicas que permitem capturar sua essência.

Entre essas características, podem-se destacar:

- a) orientação para processos; orientação para a equipe;
- b) orientação para resultados; estabilidade;
- c) orientação orgânica; atenção aos detalhes;



d) orientação para a tecnologia; agressividade;

e) inovação e assunção de riscos; cooperação.

3. (FGV – IMBEL - Analista Especializado - Analista de Recursos Humanos – Reaplicação – 2021)

Assinale a opção que indica o termo utilizado para se referir à identidade de uma organização que, além de influenciar determinados comportamentos, proporciona harmonização na relação dos funcionários.

a) Factoring.

b) Cultura organizacional.

c) Inventário de recursos humanos.

d) Espiral do conhecimento.

e) Equilíbrio organizacional.

4. (FGV – FUNSAÚDE - CE - Analista de Recursos Humanos – 2021)

A Secretaria de Saúde do Ceará estabeleceu que, para fins de padronização, todos os funcionários devem utilizar apenas camisas brancas e calças jeans. O nível da cultura organizacional associado a essa medida é denominado

a) artefatos.

b) pressuposições básicas.

c) valores compartilhados.

d) heróis.

e) motivação intrínseca.

5. (FGV – IMBEL - Supervisor – Administrador – 2021)

Leia o trecho a seguir, relacionado ao conceito de níveis da cultura organizacional.

Os _____ são considerados o nível mais superficial da cultura organizacional, sendo também o mais perceptível. São referentes a produtos, padrões e rituais de uma organização.

Assinale a opção que completa adequadamente a lacuna do trecho acima.

a) valores



- b) artefatos
- c) objetivos
- d) princípios
- e) pressupostos

6. (FGV – IMBEL - Analista Especializado - Analista de Recursos Humanos – 2021)

A equipe de recursos humanos da IMBEL é encarregada de realizar uma pesquisa com os colaboradores da empresa. Essa pesquisa, conforme recomendado pela Diretoria, tem o intuito de identificar a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho. Assinale a opção que indica o objetivo dessa pesquisa.

- a) Identificar o recrutamento social.
- b) Estabelecer uma seleção interna.
- c) Avaliar o clima organizacional.
- d) Estudar tempos e movimentos.
- e) Definir a reengenharia.

7. (FGV - AL-RO - Analista Legislativo – 2018)

Em relação ao conceito de cultura organizacional, assinale a afirmativa correta.

- a) Abrange os elementos não observáveis, como histórias e heróis.
- b) Representa apenas os aspectos tangíveis de uma organização, como artefatos e símbolos.
- c) Consiste em características únicas e imutáveis de uma organização.
- d) Possui como essência os pressupostos básicos e crenças estabelecidas pela organização.
- e) Manifesta-se fundamentalmente em organizações da indústria criativa.

8. (FGV - Prefeitura de Salvador-BA - Técnico de Nível Superior – 2017)

Leia o fragmento a seguir.

“A dimensão objetiva da cultura _____ está calcada em artefatos e representações, enquanto a sua dimensão subjetiva demanda padrões compartilhados de _____. Ambas são adotadas pelo grupo e utilizadas como maneiras de resolver problemas _____.”



Assinale a opção cujos itens completam corretamente as lacunas do fragmento acima.

- a) competitiva – religiosidade e certezas – de motivação e de aprendizado.
- b) contingencial – crenças e expectativas – de avaliação motivacional e de reconhecimento externo.
- c) organizacional – crenças e expectativas – de adequação interna e de adaptação externa.
- d) contingencial – métodos e processos – de adequação interna e de adaptação externa.
- e) organizacional – religiosidade e certezas – de aprendizagem intensiva e de conhecimento específico.

9. (CESPE - IPHAN - Analista – 2018)

Uma cultura forte apresenta como ponto negativo a elevada rotatividade da força de trabalho, devido ao clima interno de alto controle comportamental.

10. (CESPE - IPHAN - Analista – 2018)

A cultura organizacional afeta a eficácia organizacional na medida em que fornece vantagem competitiva para a organização.

11. (CESPE - IPHAN - Analista – 2018)

Histórias e símbolos são aspectos observáveis da cultura passíveis de ser compartilhados pelos membros da organização.

12. (CESPE - IPHAN - Analista – 2018)

A cultura organizacional inclui tanto elementos visíveis, como padrões de comportamento, quanto elementos invisíveis, como os valores organizacionais, por exemplo.

13. (CESPE - EMAP - Assistente Portuário – 2018)

Artefatos, tecnologia, símbolos e valores são componentes da cultura organizacional.

14. (CESPE - EMAP - Assistente Portuário – 2018)

As culturas organizacionais adaptativas dão importância tanto a clientes e acionistas quanto aos empregados.

15. (CESPE - EMAP - Assistente Portuário – 2018)



A cultura organizacional não pode ter uma função ideológica, uma vez que isso implica uma orientação sociopolítica a partir da qual se estabelecem relações de poder.

16. (CESPE - STJ - Analista Judiciário – 2018)

A cultura organizacional além de fazer que as pessoas criem uma identidade na organização, deve facilitar o compromisso coletivo, promover a estabilidade do sistema social e modelar o comportamento humano em relação ao meio que os cerca.

17. (CESPE - EMAP - Assistente Portuário – 2018)

Em uma instituição, a arquitetura, os móveis, o espaço físico e até mesmo a decoração compõem a cultura organizacional.

18. (CESPE - EMAP - Assistente Portuário – 2018)

Nas culturas adaptativas, são levados em consideração os desejos e interesses de todos os stakeholders.

19. (CESPE - EMAP - Analista Portuário – 2018)

Os artefatos constituem o nível mais íntimo, profundo e oculto da cultura organizacional.

20. (CESPE - EBSERH - Psicólogo – 2018)

A cultura organizacional engloba o sistema de normas e valores que origina as políticas organizacionais que moldam o clima organizacional, o qual, por sua vez, revela como o contexto de trabalho afeta os comportamentos dos trabalhadores, sua qualidade de vida e o desempenho das organizações.

21. (CESPE - EBSERH - Psicólogo – 2018)

No que se refere aos mecanismos primários de implementação da cultura organizacional, devem-se observar as regras e os rituais, as histórias e os mitos organizacionais, o design e a estrutura organizacionais e os sistemas e os procedimentos organizacionais.

22. (CESPE - EBSERH - Analista Administrativo – 2018)

Valores compartilhados compõem um nível da cultura organizacional: são aqueles valores relevantes e importantes para os membros de uma organização que definem as razões pelas quais elas fazem o que fazem.

23. (CESPE - STJ - Analista Judiciário – 2018)



Na avaliação de clima organizacional, verifica-se a percepção, pelos empregados, da ausência ou da presença de determinados aspectos do ambiente organizacional.

24. (CESPE - STJ - Analista Judiciário – 2018)

Em uma cultura organizacional forte, os valores essenciais da organização são intensamente acatados e amplamente compartilhados pelos colaboradores.

25. (CESPE - TRE-TO - Técnico Judiciário – 2017)

Os componentes da cultura organizacional que englobam as crenças e os princípios que orientam as decisões estratégicas da organização são definidos como

- a) símbolos.
- b) missão
- c) slogan.
- d) marca.
- e) valores.

26. (CESPE - TRE-TO - Técnico Judiciário – 2017 - ADAPTADA)

A cultura de uma organização é expressa em níveis distintos e suas manifestações podem ser visíveis ou explícitas, ou invisíveis ou tácitas. São exemplos de artefatos de comunicação organizacional visíveis os símbolos e os slogans.

27. (CESPE - FUNRPESP-JUD - Assistente Administrativo – 2017)

A cultura organizacional define como os indivíduos se apresentam e como apresentam sua organização a outros indivíduos no contexto de trabalho.

28. (CESPE - FUNRPESP-JUD - Assistente – 2017)

Estimular um sistema de valores que seja compartilhado pelos membros de uma organização impede o surgimento de subculturas na estrutura organizacional.

29. (CESPE - TCE-PA - Auditor de Controle Externo – 2016)

Em razão de se fundamentar em crenças arraigadas, atitudes, valores e pressupostos básicos — embora seja observada em artefatos, símbolos, linguagens e normas —, a cultura organizacional não está sujeita à mudança deliberada.



30. (CESPE - TCE-PA - Auditor de Controle Externo – 2016)

Uma cultura organizacional dominante precisa de elevado grau de formalização, isto é, procedimentos e regulamentos que revelem a departamentalização dos processos e meios de documentar as ações da organização.

31. (CESPE - TCE-PA - Auditor de Controle Externo – 2016)

Os valores sociais considerados importantes para os integrantes de uma organização constituem valores compartilhados que compõem uma cultura organizacional.

32. (CESPE - TRT-8^a Região - Analista Judiciário – 2016 - ADAPTADA)

A socialização visa adaptar os novos funcionários à cultura dominante de uma organização, de modo que os valores, as convicções e os costumes organizacionais não sejam despropositadamente desorganizados.

33. (CESPE - TRT-8^a Região - Analista Judiciário – 2016 - ADAPTADA)

A cultura de uma organização não pode ser notada em registros documentais; apenas pelo convívio com os trabalhadores é que se identificam os traços distintivos de uma organização.

34. (CESPE - TJ-DFT - Analista Judiciário – 2015)

Os rituais culturais são importantes para a história da trajetória organizacional, por meio de ritos de renovação (melhoria da estrutura) ou de ritos de integração (boas relações e emoções) no trabalho.

35. (CESPE - FUB - Psicólogo – 2015)

A cultura de uma organização atua como um elemento unificador, pois, mesmo que os indivíduos possuam características individuais diferentes, eles pensam e criam soluções de forma semelhante, a fim de que os objetivos finais sejam alcançados.

36. (CESPE - FUB - Psicólogo – 2015)

O clima organizacional diz respeito ao funcionamento das organizações, ao passo que a cultura organizacional refere-se às razões de funcionarem de determinada forma.

37. (CESPE - FUB - Psicólogo – 2015)

O nível de favorabilidade do clima organizacional pode ser avaliado com base em taxa de turnover e de absenteísmo, em resultados de avaliações de desempenho e em tipos de queixas no serviço médico.



38. (CESPE - Polícia Federal - Agente de Polícia Federal – 2014)

Os aspectos observáveis da cultura organizacional incluem as histórias, os ritos, os rituais e os símbolos que são compartilhados pelos membros da organização.

39. (CESPE - ANTAQ - Técnico Administrativo – 2014)

A cultura organizacional é formada por hábitos, crenças, valores, tradições e normas não escritas da organização.

40. (CESPE - Polícia Federal - Escrivão – 2013)

Elementos como símbolos materiais, rituais, linguagem integram um sistema de valores que são compartilhados pelos membros de uma organização e definem a cultura da instituição.

41. (FCC - SEMEF-Manaus - Assistente Técnico Fazendário – 2019)

No que concerne aos níveis fundamentais da cultura organizacional, ordinariamente apontados pela doutrina, tem-se que os valores representam

- a) os aspectos mais visíveis da cultura, sendo também denominados artefatos observáveis.
- b) a camada intermediária da cultura, nem sempre sendo possível visualizá-los com facilidade.
- c) os pressupostos básicos da cultura, situados em seu nível mais profundo.
- d) os aspectos exógenos da cultura, apenas vislumbrados por agentes externos.
- e) a forma de consolidação da cultura, também denominados ritos de confirmação.

42. (FCC - Prefeitura de Recife - Assistente de Gestão Pública – 2019)

O fenômeno do clima organizacional tem sido bastante estudado em face do seu impacto no âmbito das organizações públicas e privadas e, nesse contexto, tem-se que o mesmo

- a) liga-se a aspectos cognitivos, descrevendo percepções compartilhadas entre os membros da organização sobre diferentes aspectos do ambiente corporativo.
- b) é de natureza estritamente afetiva, representando a visão de cada indivíduo sobre a razão de ser e os objetivos da entidade.
- c) não é passível de aferição mediante pesquisas, dada sua natureza subjetiva, de foro íntimo, variável de acordo com a percepção de cada indivíduo.



d) possui apenas aspectos formais e fechados, ligados aos valores praticados pela organização, situando-se em suas camadas mais profundas e de difícil aferição.

e) é de difícil modificação, eis que somente pode ser afetado por fatores exógenos à organização, como as ameaças e oportunidades apresentadas.

43. (FCC - Prefeitura de Recife - Analista de Gestão Pública – 2019)

Os denominados “artefatos observáveis”, na forma definida pela doutrina, dizem respeito

a) a item determinante nas pesquisas de aferição do clima organizacional.

b) aos aspectos mais superficiais e visíveis da cultura organizacional.

c) aos fatores da cultura que mais influenciam o clima organizacional.

d) ao resultado de pesquisa de clima organizacional que não se relaciona com a cultura.

e) a fatores exógenos à organização, ligados ao ambiente externo, que influenciam seu clima e cultura.

44. (FCC - AFAP - Assistente Administrativo – 2019)

O fenômeno da cultura organizacional comporta aspectos

a) de diferentes naturezas, porém todos extremamente fechados e de difícil percepção e identificação por aqueles que não integram a organização.

b) tanto formais e abertos, denominados por alguns estudiosos como artefatos observáveis, quanto fechados, estes denominados pressupostos básicos.

c) de fácil assimilação pelos integrantes da organização e passíveis de rápida modificação a partir de influências externas.

d) que não comportam alteração, salvo a partir dos denominados ritos de degradação que surgem a partir da desconstrução dos valores predados pela organização.

e) extrínsecos à organização, como fatores ambientais e sociais, que, quando isolados, redundam no fenômeno da contracultura.

45. (FCC - AFAP - Assistente Administrativo – 2019)

A respeito do clima organizacional, tem-se que



- a) denota o grau de satisfação dos indivíduos em relação ao ambiente organizacional e exerce influência na motivação dos integrantes da organização.
- b) não é passível de aferição mediante pesquisas, dado seu caráter prescritivo e precário.
- c) é um fenômeno estritamente individual, de natureza psicológica e restrito ao foro íntimo de cada integrante da organização.
- d) é determinado por fatores exógenos à organização, não sendo influenciado por fatores internos.
- e) constitui um fenômeno transitório, que não exerce influência sobre a produtividade dos integrantes da organização.

46. (FCC - SEAD-AP - Assistente Administrativo – 2018)

O fenômeno da cultura organizacional contempla

- a) apenas aspectos fechados, de natureza psicológica e de difícil percepção, formando o inconsciente coletivo da organização.
- b) aspectos de fácil identificação por membros da organização e também por terceiros, denominados artefatos, tais como logotipos e símbolos visuais.
- c) o conjunto de regras de conduta que rege a organização, explicitadas exclusivamente de forma normativa e formal.
- d) a forma como o conhecimento é transmitido aos integrantes da organização, sendo o conhecimento tácito correspondente à camada superficial da cultura.
- e) as percepções e sentimentos dos integrantes da organização, fortemente influenciada pelo clima organizacional vigente.





GABARITO

GABARITO

- | | | |
|--------------------|--------------------|--------------------|
| 1. Letra A | 17. CORRETA | 33. ERRADA |
| 2. Letra B | 18. CORRETA | 34. CORRETA |
| 3. Letra B | 19. ERRADA | 35. CORRETA |
| 4. Letra A | 20. CORRETA | 36. CORRETA |
| 5. Letra B | 21. ERRADA | 37. CORRETA |
| 6. Letra C | 22. CORRETA | 38. CORRETA |
| 7. Letra D | 23. CORRETA | 39. CORRETA |
| 8. Letra C | 24. CORRETA | 40. CORRETA |
| 9. ERRADA | 25. Letra E | 41. Letra B |
| 10. CORRETA | 26. CORRETA | 42. Letra A |
| 11. CORRETA | 27. CORRETA | 43. Letra B |
| 12. CORRETA | 28. ERRADA | 44. Letra B |
| 13. CORRETA | 29. ERRADA | 45. Letra A |
| 14. CORRETA | 30. ERRADA | 46. Letra B |
| 15. ERRADA | 31. CORRETA | |
| 16. CORRETA | 32. CORRETA | |



Referências Bibliográficas

- BORELLI, Regina. *Liderança e Desenvolvimento de Equipes*. 1ª edição. São Paulo, SENAC: 2018.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014.
- DAFT, Richard L. *Organizações: Teorias e Projetos*, 11ª edição. São Paulo, Cengage Learning: 2014
- ESTRADA, R. J. S. *O Processo do Planejamento Estratégico e a Cultura Organizacional das Instituições Públicas de Ensino Superior*. Universidade Federal de Santa Maria Departamento de Engenharia Industrial. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGET2001_TR72_0178.pdf
- FREITAS, Maria Ester. *Cultura Organizacional: evolução e crítica*. 1ª edição. São Paulo, Cengage Learning: 2009.
- KANAANE, Roberto. *Comportamento Humano nas Organizações: o desafio dos líderes no relacionamento intergeracional*. 3ª edição. São Paulo, Atlas: 2017.
- MACHADO, D. D. P. N. *Inovação e Cultura Organizacional: Um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador*. Tese de Doutorado. São Paulo, FGV: 2004. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2586/98348.pdf?sequence=3&isAllowed=y>,
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*, 8ª edição. São Paulo, Atlas: 2018.
- MIRANDA, Onofre Rodrigues. *Cultura Organizacional: Um Estudo entre Dimensões de Individualismo e Coletivismo e suas Manifestações de Horizontalidade e Verticalidade*. UNB: IP-PST: 2002. Disponível em: http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/19399/1/2002_OnofreRodriguesDeMiranda.pdf
- ROBBINS, Stephen. *Comportamento Organizacional* / Tradução Técnica: Reynaldo Cavalheiro Marcondes, 11ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2005.
- ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. / Tradução: Rita de Cássia Gomes, 14ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2010.
- SCHEIN, Edgar, H. *Cultura organizacional e liderança* (Título Original: Organizational culture and leadership, Tradução: Ailton Bomfim Brandão), São Paulo, Atlas: 2017.





QUESTÕES COMENTADAS

1. (CESGRANRIO – Transpetro – Profissional – Administração – 2023)

Com a parceria consultiva da FGV Energia, a Transpetro consolidou um novo Plano Estratégico, no qual, além de iniciativas estratégicas voltadas diretamente aos negócios e aos clientes, formalizou a estratégia de transformação digital e inovação que perpassa toda a companhia. A empresa acredita que transformar digitalmente uma organização é pensar não só em termos operacionais, mas também promover uma cultura ágil no que tange à percepção sobre o que é valor para o mercado, estruturando a capacidade de antecipação e ação, em um mindset inovador.

Com base nessas constatações, é possível afirmar que uma cultura adaptativa é caracterizada

- a) pelo foco interno e pela orientação consistente para um ambiente estável, apoiando uma abordagem metódica de fazer negócios, seguindo políticas e práticas estabelecidas como meio de atingir as metas e obtendo sucesso devido ao alto grau de integração e eficiência.
- b) pela combinação de alto grau de risco no negócio com rápida velocidade de feedback, na qual se assumem altos riscos e se recebe um rápido feedback sobre suas ações, se possui uma orientação para o curto prazo com forte competição interna, gerando falta de cooperação entre os membros.
- c) por pressupostos de estabilidade e formalidade no processo informacional, na qual a documentação, as regras e os regulamentos são usados para a obtenção da estabilidade e continuidade da organização, que evita o risco e enfatiza prioritariamente os problemas operacionais.
- d) pela baixa sociabilidade e alta solidariedade, pelo foco na estratégia de vencer o mercado, por pessoas direcionadas por objetivos comuns, que, ao mesmo tempo são unidas por fortes laços sociais, alto grau de comprometimento nos resultados e na lealdade à organização.
- e) pela colocação do foco estratégico no ambiente externo através da flexibilidade e de mudanças para satisfazer as necessidades do cliente, encorajando valores de



empreendedorismo, normas e crenças que sustentam a capacidade da organização em detectar, interpretar e traduzir sinais do ambiente em novos comportamentos reativos.

Comentários:

A Cultura Adaptativa é caracterizada pela **flexibilidade** e **maleabilidade**. As organizações que adotam culturas adaptativas são orientadas para **mudanças, inovação** e **criatividade**. As organizações com esse tipo de cultura atualizam e revisam constantemente sua cultura adaptativa para adaptarem-se às **contingências ambientais**.

A cultura adaptativa é **orientada para "fora"**, ou seja, a organização com esse tipo de cultura preocupa-se com os stakeholders (**clientes**, acionistas, funcionários, etc.).

Portanto, o gabarito é a letra E.

O gabarito é a letra E.

2. (CESGRANRIO – ELETROBRAS-ELETRONUCLEAR – Administrador – 2022)

Um dos modelos mais utilizados para o diagnóstico cultural de uma organização é o modelo dos valores concorrentes ou valores competitivos. Um gerente aplicou esse modelo de diagnóstico na sua empresa e identificou: um forte valor atribuído à flexibilidade e à liberdade de ação, com foco para dentro da organização; eficácia valorizada em termos da coesão e do moral dos indivíduos; líderes mentores e conselheiros; lugar amigável para se trabalhar, com uma grande parcela de comprometimento e lealdade.

Nesse contexto, identifica-se que nessa empresa há aspectos de uma cultura organizacional denominada

- a) clã
- b) mercado
- c) hierárquica
- d) exigente
- e) adhocracia ou inovadora

Comentários:

A **cultura de clã** Tem **foco no ambiente interno** (ou seja, no envolvimento e participação dos membros da organização), mas levando em consideração, também, a necessidade de **adaptação às mudanças rápidas do ambiente externo** (flexibilidade).



As organizações que adotam cultura de clã em têm como um de seus principais objetivos **atender as necessidades dos funcionários** (eficácia valorizada em termos da coesão e do moral dos indivíduos), no intuito de alcançar um alto desempenho.

O envolvimento e a participação (cooperação) geram nos funcionários um sentimento de responsabilidade e "posse". Consequentemente, os funcionários tendem a aumentar o **comprometimento** com a organização.

O gabarito é a letra A.

3. (CESGRANRIO – Petrobras - Administrador Júnior – 2018)

A categoria mais profunda de manifestação cultural em uma organização é a de valores. São as crenças e os conceitos básicos numa organização, fundamentais para a sua identidade, posicionamento no mercado e desempenho.

Para reforçar que honestidade é um valor fundamental para a identidade da empresa, seu gerente deverá utilizar um rito de

- a) degradação, para homenagear um empregado que se aposenta depois de quarenta anos de serviços exemplares para a companhia.
- b) redução de conflitos, para desenvolver um programa de redesenho de cargo e de grupos de trabalho que dificulte a governança corporativa.
- c) passagem, para enaltecer as qualidades dos funcionários da companhia que melhor operacionalizaram esquemas de repasses ilegais de empreiteiras em decorrência da obtenção de contratos.
- d) integração, para dissolver as identidades sociais e os poderes de um grupo de funcionários de alto desempenho.
- e) reforço, para premiar e reconhecer publicamente o comportamento exemplar dos membros de sua equipe ao longo de todo o ano.

Comentários:

São os **Ritos de Reforço** (Ritos de Confirmação ou Ritos de Engrandecimento) que são utilizados para fortalecer identidades sociais ou enfatizar o seu "poder". Os Ritos de Reforço são utilizados para divulgar boas notícias sobre a organização e **reconhecer publicamente os resultados organizacionais positivos**, tais como "feitos heroicos", superação de metas, **conquistas profissionais dos empregados**, etc.



O objetivo é motivar os demais membros da organização, para que eles também atinjam os mesmos resultados. Por exemplo: festa para premiar a melhor equipe de vendas do mês, cerimônias para premiação por bom desempenho, etc.

O gabarito é a letra E.

4. (CESGRANRIO – Petrobras - Administrador Júnior – 2018)

Logo após a realização de processo seletivo público, os recém-admitidos têm o seu primeiro contato com a cultura organizacional da empresa através do seu programa de ambientação.

Esse programa, também chamado em outras organizações de processo de socialização organizacional, tem como objetivo

- a) mudar os valores individuais e organizacionais para que haja maior consistência e alinhamento do indivíduo no ambiente de trabalho, provocando também renúncia a certas atitudes e comportamentos.
- b) explicar ao novo admitido a estrutura da organização, seu sistema de autoridade, responsabilidade e comunicação e suas alternativas para obter vantagens competitivas.
- c) apresentar o plano de remuneração e benefícios da empresa para que seja feita uma análise do clima organizacional, que inclua as percepções e opiniões dos funcionários sobre o seu grau de satisfação na empresa.
- d) descrever as tarefas e procedimentos que serão desempenhados por aquele novo admitido, omitindo a questão comportamental para não desestimular aqueles que não se ajustam à cultura organizacional.
- e) alinhar indivíduo-organização com relação à sua cultura gerando maior comprometimento, iniciativa e pró-atividade dos empregados e direcionando os seus comportamentos em prol do alcance dos objetivos organizacionais.

Comentários:

A **socialização organizacional** (ou **acultramento**) consiste no processo de integrar os novos membros da organização em seus papéis. Trata-se de realizar uma interação entre o "sistema social" e os novos membros que ingressam nesse sistema.

Em outras palavras, trata-se de um processo que tem por objetivo **integrar e adaptar os novos funcionários à cultura dominante da organização**.

O gabarito é a letra E.

5. (CESGRANRIO – IBGE - Supervisor de Pesquisas – Gestão – 2016)



Depois da reforma do prédio, todos os 30 funcionários foram colocados em um grande salão, sem paredes ou divisórias. As normas de vestimenta também foram relaxadas. Passou a ser permitido ir ao escritório sem gravatas, e, às sextas-feiras, não era mais obrigatório o uso do paletó. O gerente acreditava que, dessa maneira, a comunicação fluiria mais livremente entre os funcionários e isso traria aumento da eficiência. Esse gerente está operando no nível da cultura organizacional denominado:

- a) determinações externas
- b) pressupostos básicos
- c) valores assumidos
- d) artefatos
- e) estrutura

Comentários:

Perceba que o gerente atuou no ambiente físico e no vestuário. Trata-se, portanto, dos **artefatos**.

O gabarito é a letra D.

6. (CESGRANRIO – Banco do Brasil – Escriturário - 001 – 2015)

Uma empresa do setor bancário procurou romper com diversos padrões de ação e práticas existentes, principalmente, em função do avanço da tecnologia e da necessidade de aprimorar seus produtos e suas formas de atendimento ao cliente. Após diversos esforços empreendidos pela alta gerência, a partir de uma abordagem sistêmica, chegou-se à conclusão de que mudar rapidamente os padrões e práticas estabelecidos não é fácil, porém necessário à sobrevivência da organização.

Na conclusão apresentada no caso, o conceito de cultura organizacional é tratado como sendo um(a)

- a) conhecimento explícito, manualizado e formalizado pelos grupos de interesse internos.
- b) procedimento informalmente definido, a ser treinado e praticado pela cúpula da organização.
- c) variável a ser gerenciada, de forma a garantir adaptação ao ambiente externo e manter a coerência interna.
- d) caracterização organizacional estática, fechada e imutável, que reflete o que as pessoas são e como agem.



e) expressão cultural de seus membros, uma vez que a organização é uma cultura, logo, uma esfera cultural e simbólica que não pode ser gerenciada.

Comentários:

De acordo com Schein¹, a cultura organizacional pode ser definida como um padrão de suposições básicas compartilhadas pelos membros de uma organização (padrão este que foi “aprendido” pelo grupo à medida em que esse grupo solucionava seus problemas de **adaptação externa** e de **integração interna**) e que funcionou bem o suficiente a ponto de ser considerado “válido” e desejável para ser ensinado (transmitido) aos novos membros da organização como a “maneira correta” de perceber, pensar e sentir-se em relação a aqueles problemas.

Conforme vimos, mudar uma cultura organizacional é algo bastante difícil; contudo, não é impossível. Para isso, deve ser identificada qual é a cultura atual da organização e definir-se qual é a cultura “desejada” no futuro.

A mudança de uma cultura organizacional demanda muitos esforços e bastante tempo, para que todos os membros da organização “internalizem” os “novos comportamentos”. É um processo de deve ser feito de forma gradual. Afinal, não é fácil mudar algo que já está arraigado nas pessoas.

Portanto, a única alternativa que trouxe um conceito correto relacionado à cultura organizacional foi a letra C.

O gabarito é a letra C.

7. (CESGRANRIO – Petrobras – Administrador(a) Júnior – 2014)

Uma empresa do setor de energia está passando por uma reestruturação para que possa tornar-se mais competitiva e ágil em relação às demandas do mercado em que atua. O consultor que está conduzindo esse processo identificou alguns elementos que dificultam as mudanças. Esses elementos compõem a cultura organizacional.

A cultura organizacional é composta por três níveis:

- a) a estrutura organizacional, o porte da empresa e o setor em que atua.
- b) o porte da empresa, o mercado em que atua e o seu público-alvo.
- c) os membros da organização, o mercado em que a empresa atua e o seu público-alvo
- d) os membros da organização, os valores compartilhados e os seus clientes.

¹ SCHEIN, Edgar, H. *Cultura organizacional e liderança* (Título Original: Organizational culture and leadership, Tradução: Ailton Bomfim Brandão), São Paulo, Atlas: 2017. p.15



e) os artefatos, os valores compartilhados e os pressupostos básicos.

Comentários:

Com base no *iceberg* da cultura organizacional, Schein² destaca que a cultura organizacional é composta por 03 níveis:

Artefatos (artefatos observáveis)

Valores Compartilhados (crenças e valores expostos)

Pressuposições Básicas (suposições básicas)

O gabarito é a letra E.

8. (CESGRANRIO – Banco do Brasil – Nível Médio – Conhecimentos básicos – Todos os cargos – 2014)

Cada empresa constrói a cultura de acordo com os elementos que considera importantes para o seu negócio, com seus valores e suas crenças.

Algumas empresas têm uma cultura bem sedimentada, com valores compartilhados por todos, não havendo grandes divergências em relação aos seus principais elementos.

Uma empresa que apresenta tais características tem uma cultura

- a) adaptativa
- b) conservadora
- c) forte
- d) fraca
- e) psicossocial

Comentários:

Em uma **cultura forte** os valores essenciais (principais) da organização são aceitos (acatados) e compartilhados pela grande maioria dos membros da organização, influenciando seus comportamentos.

² SCHEIN (2009) *apud* CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.23



O gabarito é a letra C.

9. (CESGRANRIO – Banco do Brasil – Nível Médio – Conhecimentos básicos – Todos os cargos – 2014)

A cultura organizacional apresenta aspectos formais e informais, escritos e não escritos, sendo que os aspectos formais são relativos aos aspectos visíveis da organização, enquanto os aspectos informais se referem ao seu aspecto invisível.

Constitui-se aspecto invisível da cultura organizacional:

- a) descrição de cargos
- b) estrutura organizacional
- c) autoridade e responsabilidade definidas
- d) percepção e atitudes das pessoas
- e) políticas e diretrizes estratégicas

Comentários:

A questão trata do iceberg da cultura organizacional. Nesse sentido, a única alternativa que trouxe um aspecto invisível (informal) foi a letra D (percepção e atitudes das pessoas). Vejamos:



Fonte: Chiavenato (2014) Adaptado

O gabarito é a letra D.



10. (CESGRANRIO – Banco do Brasil – Nível Superior – Conhecimentos básicos – Todos os cargos – 2014)

A cultura existente em uma empresa pode ser fator agregador ou desagregador, dependendo de sua homogeneidade e de sua aceitação pelos seus componentes.

Para a empresa, a existência de uma cultura forte constitui-se em vantagem porque

- a) a divergência existente entre os valores compartilhados facilita a adaptação às necessidades dos ambientes interno e externo.
- b) a necessidade de se estabelecerem limites rígidos gera a criação de regras e regulamentos visando à orientação do comportamento dos empregados.
- c) o comportamento dos empregados é individualizado, não havendo, portanto, influência coletiva sobre as atitudes adotadas na empresa por cada um de seus membros.
- d) os empregados, ao compartilharem normas, valores e percepções comuns estabelecem com a empresa um compromisso que se sobrepõe ao interesse individual.
- e) os novos funcionários levarão mais tempo para a sua socialização, estabelecendo, assim, maior segurança para os antigos.

Comentários:

Em uma cultura forte os valores essenciais (principais) da organização são aceitos (acatados) e compartilhados pela grande maioria dos membros da organização, influenciando seus comportamentos.

Uma cultura forte reduz o índice de rotatividade dos funcionários. Isso acontece pois os funcionários concordam com os valores da organização; portanto, a probabilidade de esses funcionários quererem sair da organização é menor. Em outras palavras, uma empresa com uma cultura forte consegue "reter" seus funcionários com maior facilidade.

Uma cultura forte **aumenta a assiduidade, a lealdade e o comprometimento dos membros da organização.**

Além disso, a cultura forte **diminui a necessidade de regras e controles rígidos** sobre os funcionários.

O gabarito é a letra D.

11. (CESGRANRIO – IBGE – Supervisor de Pesquisas - Administração – 2014)



Na empresa X, identifica-se que a cultura dominante reflete as características da cultura de missão, mas o departamento de produção pode ser caracterizado por uma cultura burocrática e o de pesquisa e desenvolvimento (P&D) como uma cultura de clã.

Esse diagnóstico cultural indica que

- a) nessa organização há uma falta de alinhamento cultural, já que a cultura deve ser uniforme em toda a organização.
- b) nessa organização não há uma cultura formal que favoreça a implementação de regras, regulamentações e controle comportamental.
- c) nessa organização há uma cultura fragmentada que constitui uma importante barreira ao processo de mudança e inovação.
- d) poderá haver conjuntos de subculturas, mesmo em organizações que possuem culturas fortes.
- e) os membros dessa organização não gostam de sua cultura organizacional e não estão satisfeitos com ela.

Comentários:

O enunciado destaca que na empresa X existe uma cultura dominante e algumas outras subculturas (em departamentos específicos). Portanto, a alternativa correta é a letra D, uma vez que poderá haver conjuntos de subculturas, mesmo em organizações que possuem culturas fortes.

O gabarito é a letra D.

12. (CESGRANRIO – Banco do Brasil – Escriturário – 2014)

A cultura é aprendida, transmitida e partilhada. É resultante de um aprendizado por condicionamento social. Ela é construída ao longo do tempo. Em termos empresariais, a cultura também é expressa na maneira como as coisas são feitas, como a empresa está estruturada, etc.

Dessa forma, a cultura organizacional cria o(a)

- a) abordagem sistêmica da administração
- b) identidade organizacional
- c) público-alvo da empresa
- d) cenário do macroambiente organizacional



e) relação entre o ambiente externo e o grau de incerteza interno

Comentários:

A cultura organizacional é a “personalidade / **identidade**” da organização.

O gabarito é a letra B.

13. (CESGRANRIO – IBGE – Analista – Planejamento e Gestão – 2013)

A cultura organizacional pode ser avaliada por meio de muitas dimensões.

Ao expor o perfil de cada um dos tipos de cultura, um pesquisador deverá destacar que, na cultura

- a) adaptativa, a organização está preocupada em atender a clientes específicos do ambiente externo, mas sem a necessidade de mudanças rápidas.
- b) de missão, os focos mais importantes são o envolvimento e a participação dos membros da organização e as expectativas de mudança rápida do meio externo.
- c) de poder, adota-se uma abordagem metódica de fazer negócios; símbolos, heróis e cerimônias mantêm a cooperação e a tradição.
- d) burocrática, encoraja-se o empreendedorismo; normas e crenças sustentam a capacidade da organização de detectar, interpretar e traduzir sinais do ambiente em novos comportamentos reativos.
- e) de clã, um valor importante é cuidar dos empregados e assegurar que eles tenham tudo aquilo de que necessitam, ajudando-os desse modo a ficar satisfeitos.

Comentários:

Letra A: errada. A assertiva trouxe o conceito da **cultura de missão**. A cultura adaptativa, por sua vez, é caracterizada pela flexibilidade e maleabilidade. As organizações que adotam culturas adaptativas **são orientadas para mudanças, inovação e criatividade**. As organizações com esse tipo de cultura atualizam e revisam constantemente sua cultura adaptativa para adaptarem-se às contingências ambientais.

A cultura adaptativa é orientada para "fora", ou seja, a organização com esse tipo de cultura preocupa-se com os stakeholders (clientes, acionistas, funcionários, etc.).

Letra B: errada. A assertiva trouxe o conceito da **cultura de clã**. A Cultura de Missão, por sua vez, trata-se da cultura adotada por organizações preocupadas em atender clientes específicos do



ambiente externo, mas sem a necessidade de mudanças rápidas (ou seja, é menos flexível; é orientada à estabilidade).

Letra C: errada. Na cultura do poder o poder e as decisões são centralizados em uma única pessoa. Existem poucas regras, poucos procedimentos, e as decisões são baseadas na influência do poder entre os membros da organização. É baseada no "costume". O foco está nos resultados obtidos (e não nos meios). Normalmente é encontrado em pequenas organizações e empresas familiares, onde quem detém o poder é o dono da empresa.

Letra D: errada. A assertiva trouxe o conceito da **cultura de iniciativa**. A cultura burocrática, por sua vez, tem foco no 'orientada para um ambiente estável (é menos flexível). Alguns elementos como símbolos, heróis e cerimônias, reforçam os valores e a cultura da organização. As organizações que adotam uma cultura burocrática são caracterizadas pela racionalidade, conformidade, cumprimento de regras e políticas organizacionais, alto grau de integração e eficiência.

Letra E: correta. De fato, as organizações que adotam cultura de clã têm como um de seus principais objetivos atender as necessidades dos funcionários, no intuito de alcançar um alto desempenho.

O gabarito é a letra E.

14. (CESGRANRIO – IBGE – Analista – Recursos Humanos – Desenvolvimento de Pessoas – 2013)

Em uma organização, diversas são as funções desempenhadas pela cultura organizacional.

Uma dessas funções é

- a) dificultar o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais dos membros da organização, fazendo com que cada um busque a autorrealização.
- b) proporcionar um sentido de identidade aos seus membros, criando distinções entre uma organização e outra.
- c) favorecer e estimular a instabilidade do sistema social, constituindo-se em um ativo para a dinâmica e crescimento da organização.
- d) favorecer o reconhecimento de que as pessoas possuem uma vida interior que alimenta um trabalho com significado.
- e) favorecer, nos membros da organização, uma percepção geral objetiva da organização, com base em fatores como o grau de tolerância aos riscos.

Comentários:



Robbins elenca, ainda, algumas outras funções da cultura organizacional. Segundo o autor, a cultura organizacional³:

- É a "definidora de fronteiras", ou seja, ela **cria distinções que diferenciam as organizações umas das outras**. Em outras palavras, a cultura organizacional é a "identidade" ("personalidade") da organização.
- **Proporciona um senso de identidade aos membros da organização.**
- Facilita o comprometimento dos membros da organização com "algo maior" do que os interesses individuais de cada um.
- Estimula a estabilidade do sistema social. Ou seja, a cultura organizacional é o "cimento" que ajuda a manter a organização coesa, fornecendo os "padrões adequados" em relação ao que os funcionários devem dizer ou fazer.
- Funciona como mecanismo de controle e sinalizador de sentido, orientando as atitudes e os comportamentos dos funcionários. Em outras palavras, é a cultura organizacional que define as "regras do jogo".

O gabarito é a letra B.

15. (CESGRANRIO – IBGE – Analista – Recursos Humanos – Desenvolvimento de Pessoas – 2013)

A cultura organizacional é transmitida aos colaboradores de diversas maneiras, entre as quais os rituais, que expressam e reforçam os valores fundamentais da organização.

Neste sentido, os ritos de

- a) integração encorajam e revivem sentimentos em comum que unem as pessoas e as mantêm fiéis a um sistema social. São eventos que reafirmam a correção moral das normas habituais, como por exemplo, a Festa de Natal da empresa, aniversariantes do mês, café da manhã com o presidente.
- b) redução de conflitos renovam a estrutura, a estratégia e a gestão da empresa como um todo. São caracterizados por programas de redesenho de trabalho, de grupos de trabalho, feedback das ações, negociação coletiva de sindicatos, entre outros.

³ROBBINS, Stephen. *Comportamento Organizacional* / Tradução Técnica: Reynaldo Cavalheiro Marcondes, 11^a edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2005. p.378



c) passagem enaltecem as qualidades das pessoas por meio de prêmios, reconhecimento público de seus feitos e facilitam a transição de uma pessoa para papéis sociais e status que lhe são novos. Um bom exemplo deste rito é o Prêmio Nobel e o Oscar.

d) degradação estão relacionados com eventos inevitáveis da vida cotidiana. São eventos que marcam uma ruptura de um estado, como por exemplo, um empregado que se aposenta, um diretor que vira presidente da companhia.

e) reforço estão relacionados com eventos negativos, de humilhação. É uma associação das características e atitudes de uma determinada pessoa com algo negativo que prejudica a companhia. Essa pessoa se torna tão prejudicial para a empresa, que, aos poucos, ela vai perdendo suas responsabilidades até ser removida da sua posição.

Comentários:

Letra A: correta. De fato, os ritos de integração são utilizados para encorajar e reviver sentimentos comuns que unem os indivíduos e os mantêm conectados em um sistema social, fortalecendo os "laços" entre os membros da organização. Nesses momentos, ocorre um "afrouxamento" temporário das normas. Por exemplo: festas de final de ano, happy hour, festa de aniversário da empresa, etc.

Letra B: errada. Os Ritos de Redução de Conflitos são utilizados para reduzir os níveis de agressões e conflitos entre as relações, com o objetivo de restaurar o equilíbrio em relações sociais "perturbadas". Por exemplo: processos de negociação coletiva.

Letra C: errada. Ritos de Passagem são utilizados para facilitar a mudança de status, tanto na introdução do indivíduo na organização ou no retreinamento pessoal. Ou seja, os ritos de passagem facilitam a transição de indivíduos para novos papéis e status. Por exemplo: ritos utilizados em processos de admissão, promoção, mudança de funções, treinamento inicial de um recruta do exército, etc.

Letra D: errada. Os Ritos de Degradação: são utilizados para dissolver identidades sociais ou retirar o seu "poder". Por exemplo: ritos utilizados em casos de demissões, afastamentos, violação de normas, para denunciar falhas, etc.

Letra E: errada. Os Ritos de Reforço (Ritos de Confirmação ou Ritos de Engrandecimento) são utilizados para fortalecer identidades sociais ou enfatizar o seu "poder". Os Ritos de Reforço são utilizados para divulgar boas notícias sobre a organização e reconhecer publicamente os resultados organizacionais positivos, tais como "feitos heroicos", superação de metas, conquistas profissionais dos empregados, etc. O objetivo é motivar os demais membros da organização, para que eles também atinjam os mesmos resultados. Por exemplo: festa para premiar a melhor equipe de vendas do mês, cerimônias para premiação por bom desempenho, etc.

O gabarito é a letra A.





LISTA DE QUESTÕES

LISTA DE QUESTÕES

1. (CESGRANRIO – Transpetro – Profissional – Administração – 2023)

Com a parceria consultiva da FGV Energia, a Transpetro consolidou um novo Plano Estratégico, no qual, além de iniciativas estratégicas voltadas diretamente aos negócios e aos clientes, formalizou a estratégia de transformação digital e inovação que perpassa toda a companhia. A empresa acredita que transformar digitalmente uma organização é pensar não só em termos operacionais, mas também promover uma cultura ágil no que tange à percepção sobre o que é valor para o mercado, estruturando a capacidade de antecipação e ação, em um mindset inovador.

Com base nessas constatações, é possível afirmar que uma cultura adaptativa é caracterizada

- a) pelo foco interno e pela orientação consistente para um ambiente estável, apoiando uma abordagem metódica de fazer negócios, seguindo políticas e práticas estabelecidas como meio de atingir as metas e obtendo sucesso devido ao alto grau de integração e eficiência.
- b) pela combinação de alto grau de risco no negócio com rápida velocidade de feedback, na qual se assumem altos riscos e se recebe um rápido feedback sobre suas ações, se possui uma orientação para o curto prazo com forte competição interna, gerando falta de cooperação entre os membros.
- c) por pressupostos de estabilidade e formalidade no processo informacional, na qual a documentação, as regras e os regulamentos são usados para a obtenção da estabilidade e continuidade da organização, que evita o risco e enfatiza prioritariamente os problemas operacionais.
- d) pela baixa sociabilidade e alta solidariedade, pelo foco na estratégia de vencer o mercado, por pessoas direcionadas por objetivos comuns, que, ao mesmo tempo são unidas por fortes laços sociais, alto grau de comprometimento nos resultados e na lealdade à organização.
- e) pela colocação do foco estratégico no ambiente externo através da flexibilidade e de mudanças para satisfazer as necessidades do cliente, encorajando valores de empreendedorismo, normas e crenças que sustentam a capacidade da organização em detectar, interpretar e traduzir sinais do ambiente em novos comportamentos reativos.



2. (CESGRANRIO – ELETROBRAS-ELETRONUCLEAR – Administrador – 2022)

Um dos modelos mais utilizados para o diagnóstico cultural de uma organização é o modelo dos valores concorrentes ou valores competitivos. Um gerente aplicou esse modelo de diagnóstico na sua empresa e identificou: um forte valor atribuído à flexibilidade e à liberdade de ação, com foco para dentro da organização; eficácia valorizada em termos da coesão e do moral dos indivíduos; líderes mentores e conselheiros; lugar amigável para se trabalhar, com uma grande parcela de comprometimento e lealdade.

Nesse contexto, identifica-se que nessa empresa há aspectos de uma cultura organizacional denominada

- a) clã
- b) mercado
- c) hierárquica
- d) exigente
- e) adhocracia ou inovadora

3. (CESGRANRIO – Petrobras - Administrador Júnior – 2018)

A categoria mais profunda de manifestação cultural em uma organização é a de valores. São as crenças e os conceitos básicos numa organização, fundamentais para a sua identidade, posicionamento no mercado e desempenho.

Para reforçar que honestidade é um valor fundamental para a identidade da empresa, seu gerente deverá utilizar um rito de

- a) degradação, para homenagear um empregado que se aposenta depois de quarenta anos de serviços exemplares para a companhia.
- b) redução de conflitos, para desenvolver um programa de redesenho de cargo e de grupos de trabalho que dificulte a governança corporativa.
- c) passagem, para enaltecer as qualidades dos funcionários da companhia que melhor operacionalizaram esquemas de repasses ilegais de empreiteiras em decorrência da obtenção de contratos.
- d) integração, para dissolver as identidades sociais e os poderes de um grupo de funcionários de alto desempenho.



e) reforço, para premiar e reconhecer publicamente o comportamento exemplar dos membros de sua equipe ao longo de todo o ano.

4. (CESGRANRIO – Petrobras - Administrador Júnior – 2018)

Logo após a realização de processo seletivo público, os recém-admitidos têm o seu primeiro contato com a cultura organizacional da empresa através do seu programa de ambientação.

Esse programa, também chamado em outras organizações de processo de socialização organizacional, tem como objetivo

- a) mudar os valores individuais e organizacionais para que haja maior consistência e alinhamento do indivíduo no ambiente de trabalho, provocando também renúncia a certas atitudes e comportamentos.
- b) explicar ao novo admitido a estrutura da organização, seu sistema de autoridade, responsabilidade e comunicação e suas alternativas para obter vantagens competitivas.
- c) apresentar o plano de remuneração e benefícios da empresa para que seja feita uma análise do clima organizacional, que inclua as percepções e opiniões dos funcionários sobre o seu grau de satisfação na empresa.
- d) descrever as tarefas e procedimentos que serão desempenhados por aquele novo admitido, omitindo a questão comportamental para não desestimular aqueles que não se ajustam à cultura organizacional.
- e) alinhar indivíduo-organização com relação à sua cultura gerando maior comprometimento, iniciativa e pró-atividade dos empregados e direcionando os seus comportamentos em prol do alcance dos objetivos organizacionais.

5. (CESGRANRIO – IBGE - Supervisor de Pesquisas – Gestão – 2016)

Depois da reforma do prédio, todos os 30 funcionários foram colocados em um grande salão, sem paredes ou divisórias. As normas de vestimenta também foram relaxadas. Passou a ser permitido ir ao escritório sem gravatas, e, às sextas-feiras, não era mais obrigatório o uso do paletó. O gerente acreditava que, dessa maneira, a comunicação fluiria mais livremente entre os funcionários e isso traria aumento da eficiência. Esse gerente está operando no nível da cultura organizacional denominado:

- a) determinações externas
- b) pressupostos básicos
- c) valores assumidos



d) artefatos

e) estrutura

6. (CESGRANRIO – Banco do Brasil – Escriturário - 001 – 2015)

Uma empresa do setor bancário procurou romper com diversos padrões de ação e práticas existentes, principalmente, em função do avanço da tecnologia e da necessidade de aprimorar seus produtos e suas formas de atendimento ao cliente. Após diversos esforços empreendidos pela alta gerência, a partir de uma abordagem sistêmica, chegou-se à conclusão de que mudar rapidamente os padrões e práticas estabelecidos não é fácil, porém necessário à sobrevivência da organização.

Na conclusão apresentada no caso, o conceito de cultura organizacional é tratado como sendo um(a)

- a) conhecimento explícito, manualizado e formalizado pelos grupos de interesse internos.
- b) procedimento informalmente definido, a ser treinado e praticado pela cúpula da organização.
- c) variável a ser gerenciada, de forma a garantir adaptação ao ambiente externo e manter a coerência interna.
- d) caracterização organizacional estática, fechada e imutável, que reflete o que as pessoas são e como agem.
- e) expressão cultural de seus membros, uma vez que a organização é uma cultura, logo, uma esfera cultural e simbólica que não pode ser gerenciada.

7. (CESGRANRIO – Petrobras – Administrador(a) Júnior – 2014)

Uma empresa do setor de energia está passando por uma reestruturação para que possa tornar-se mais competitiva e ágil em relação às demandas do mercado em que atua. O consultor que está conduzindo esse processo identificou alguns elementos que dificultam as mudanças. Esses elementos compõem a cultura organizacional.

A cultura organizacional é composta por três níveis:

- a) a estrutura organizacional, o porte da empresa e o setor em que atua.
- b) o porte da empresa, o mercado em que atua e o seu público-alvo.
- c) os membros da organização, o mercado em que a empresa atua e o seu público-alvo
- d) os membros da organização, os valores compartilhados e os seus clientes.



e) os artefatos, os valores compartilhados e os pressupostos básicos.

8. (CESGRANRIO – Banco do Brasil – Nível Médio – Conhecimentos básicos – Todos os cargos – 2014)

Cada empresa constrói a cultura de acordo com os elementos que considera importantes para o seu negócio, com seus valores e suas crenças.

Algumas empresas têm uma cultura bem sedimentada, com valores compartilhados por todos, não havendo grandes divergências em relação aos seus principais elementos.

Uma empresa que apresenta tais características tem uma cultura

- a) adaptativa
- b) conservadora
- c) forte
- d) fraca
- e) psicossocial

9. (CESGRANRIO – Banco do Brasil – Nível Médio – Conhecimentos básicos – Todos os cargos – 2014)

A cultura organizacional apresenta aspectos formais e informais, escritos e não escritos, sendo que os aspectos formais são relativos aos aspectos visíveis da organização, enquanto os aspectos informais se referem ao seu aspecto invisível.

Constitui-se aspecto invisível da cultura organizacional:

- a) descrição de cargos
- b) estrutura organizacional
- c) autoridade e responsabilidade definidas
- d) percepção e atitudes das pessoas
- e) políticas e diretrizes estratégicas

10. (CESGRANRIO – Banco do Brasil – Nível Superior – Conhecimentos básicos – Todos os cargos – 2014)



A cultura existente em uma empresa pode ser fator agregador ou desagregador, dependendo de sua homogeneidade e de sua aceitação pelos seus componentes.

Para a empresa, a existência de uma cultura forte constitui-se em vantagem porque

- a) a divergência existente entre os valores compartilhados facilita a adaptação às necessidades dos ambientes interno e externo.
- b) a necessidade de se estabelecerem limites rígidos gera a criação de regras e regulamentos visando à orientação do comportamento dos empregados.
- c) o comportamento dos empregados é individualizado, não havendo, portanto, influência coletiva sobre as atitudes adotadas na empresa por cada um de seus membros.
- d) os empregados, ao compartilharem normas, valores e percepções comuns estabelecem com a empresa um compromisso que se sobrepõe ao interesse individual.
- e) os novos funcionários levarão mais tempo para a sua socialização, estabelecendo, assim, maior segurança para os antigos.

11. (CESGRANRIO – IBGE – Supervisor de Pesquisas - Administração – 2014)

Na empresa X, identifica-se que a cultura dominante reflete as características da cultura de missão, mas o departamento de produção pode ser caracterizado por uma cultura burocrática e o de pesquisa e desenvolvimento (P&D) como uma cultura de clã.

Esse diagnóstico cultural indica que

- a) nessa organização há uma falta de alinhamento cultural, já que a cultura deve ser uniforme em toda a organização.
- b) nessa organização não há uma cultura formal que favoreça a implementação de regras, regulamentações e controle comportamental.
- c) nessa organização há uma cultura fragmentada que constitui uma importante barreira ao processo de mudança e inovação.
- d) poderá haver conjuntos de subculturas, mesmo em organizações que possuem culturas fortes.
- e) os membros dessa organização não gostam de sua cultura organizacional e não estão satisfeitos com ela.

12. (CESGRANRIO – Banco do Brasil – Escriturário – 2014)



A cultura é aprendida, transmitida e partilhada. É resultante de um aprendizado por condicionamento social. Ela é construída ao longo do tempo. Em termos empresariais, a cultura também é expressa na maneira como as coisas são feitas, como a empresa está estruturada, etc.

Dessa forma, a cultura organizacional cria o(a)

- a) abordagem sistêmica da administração
- b) identidade organizacional
- c) público-alvo da empresa
- d) cenário do macroambiente organizacional
- e) relação entre o ambiente externo e o grau de incerteza interno

13. (CESGRANRIO – IBGE – Analista – Planejamento e Gestão – 2013)

A cultura organizacional pode ser avaliada por meio de muitas dimensões.

Ao expor o perfil de cada um dos tipos de cultura, um pesquisador deverá destacar que, na cultura

- a) adaptativa, a organização está preocupada em atender a clientes específicos do ambiente externo, mas sem a necessidade de mudanças rápidas.
- b) de missão, os focos mais importantes são o envolvimento e a participação dos membros da organização e as expectativas de mudança rápida do meio externo.
- c) de poder, adota-se uma abordagem metódica de fazer negócios; símbolos, heróis e cerimônias mantêm a cooperação e a tradição.
- d) burocrática, encoraja-se o empreendedorismo; normas e crenças sustentam a capacidade da organização de detectar, interpretar e traduzir sinais do ambiente em novos comportamentos reativos.
- e) de clã, um valor importante é cuidar dos empregados e assegurar que eles tenham tudo aquilo de que necessitam, ajudando-os desse modo a ficar satisfeitos.

14. (CESGRANRIO – IBGE – Analista – Recursos Humanos – Desenvolvimento de Pessoas – 2013)

Em uma organização, diversas são as funções desempenhadas pela cultura organizacional.



Uma dessas funções é

- a) dificultar o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais dos membros da organização, fazendo com que cada um busque a autorrealização.
- b) proporcionar um sentido de identidade aos seus membros, criando distinções entre uma organização e outra.
- c) favorecer e estimular a instabilidade do sistema social, constituindo-se em um ativo para a dinâmica e crescimento da organização.
- d) favorecer o reconhecimento de que as pessoas possuem uma vida interior que alimenta um trabalho com significado.
- e) favorecer, nos membros da organização, uma percepção geral objetiva da organização, com base em fatores como o grau de tolerância aos riscos.

15. (CESGRANRIO – IBGE – Analista – Recursos Humanos – Desenvolvimento de Pessoas – 2013)

A cultura organizacional é transmitida aos colaboradores de diversas maneiras, entre as quais os rituais, que expressam e reforçam os valores fundamentais da organização.

Neste sentido, os ritos de

- a) integração encorajam e revivem sentimentos em comum que unem as pessoas e as mantêm fiéis a um sistema social. São eventos que reafirmam a correção moral das normas habituais, como por exemplo, a Festa de Natal da empresa, aniversariantes do mês, café da manhã com o presidente.
- b) redução de conflitos renovam a estrutura, a estratégia e a gestão da empresa como um todo. São caracterizados por programas de redesenho de trabalho, de grupos de trabalho, feedback das ações, negociação coletiva de sindicatos, entre outros.
- c) passagem enaltecem as qualidades das pessoas por meio de prêmios, reconhecimento público de seus feitos e facilitam a transição de uma pessoa para papéis sociais e status que lhe são novos. Um bom exemplo deste rito é o Prêmio Nobel e o Oscar.
- d) degradação estão relacionados com eventos inevitáveis da vida cotidiana. São eventos que marcam uma ruptura de um estado, como por exemplo, um empregado que se aposenta, um diretor que vira presidente da companhia.
- e) reforço estão relacionados com eventos negativos, de humilhação. É uma associação das características e atitudes de uma determinada pessoa com algo negativo que prejudica a



companhia. Essa pessoa se torna tão prejudicial para a empresa, que, aos poucos, ela vai perdendo suas responsabilidades até ser removida da sua posição.





GABARITO

- | | | |
|-------------------|--------------------|--------------------|
| 1. Letra E | 6. Letra C | 11. Letra D |
| 2. Letra A | 7. Letra E | 12. Letra B |
| 3. Letra E | 8. Letra C | 13. Letra E |
| 4. Letra E | 9. Letra D | 14. Letra B |
| 5. Letra D | 10. Letra D | 15. Letra A |



Referências Bibliográficas

- BORELLI, Regina. *Liderança e Desenvolvimento de Equipes*. 1ª edição. São Paulo, SENAC: 2018.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 4ª edição. Barueri, Manole: 2014.
- DAFT, Richard L. *Organizações: Teorias e Projetos*, 11ª edição. São Paulo, Cengage Learning: 2014
- ESTRADA, R. J. S. *O Processo do Planejamento Estratégico e a Cultura Organizacional das Instituições Públicas de Ensino Superior*. Universidade Federal de Santa Maria Departamento de Engenharia Industrial. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGET2001_TR72_0178.pdf
- FREITAS, Maria Ester. *Cultura Organizacional: evolução e crítica*. 1ª edição. São Paulo, Cengage Learning: 2009.
- KANAANE, Roberto. *Comportamento Humano nas Organizações: o desafio dos líderes no relacionamento intergeracional*. 3ª edição. São Paulo, Atlas: 2017.
- MACHADO, D. D. P. N. *Inovação e Cultura Organizacional: Um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador*. Tese de Doutorado. São Paulo, FGV: 2004. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2586/98348.pdf?sequence=3&isAllowed=y>,
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*, 8ª edição. São Paulo, Atlas: 2018.
- MIRANDA, Onofre Rodrigues. *Cultura Organizacional: Um Estudo entre Dimensões de Individualismo e Coletivismo e suas Manifestações de Horizontalidade e Verticalidade*. UNB: IP-PST: 2002. Disponível em: http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/19399/1/2002_OnofreRodriguesDeMiranda.pdf
- ROBBINS, Stephen. *Comportamento Organizacional* / Tradução Técnica: Reynaldo Cavalheiro Marcondes, 11ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2005.
- ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. / Tradução: Rita de Cássia Gomes, 14ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2010.
- SCHEIN, Edgar, H. *Cultura organizacional e liderança* (Título Original: Organizational culture and leadership, Tradução: Ailton Bomfim Brandão), São Paulo, Atlas: 2017.



ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE: PIRATARIA É CRIME.

Mas é sempre bom revisar o porquê e como você pode ser prejudicado com essa prática.



1

Professor investe seu tempo para elaborar os cursos e o site os coloca à venda.



2

Pirata divulga ilicitamente (grupos de rateio), utilizando-se do anonimato, nomes falsos ou laranjas (geralmente o pirata se anuncia como formador de "grupos solidários" de rateio que não visam lucro).



3

Pirata cria alunos fake praticando falsidade ideológica, comprando cursos do site em nome de pessoas aleatórias (usando nome, CPF, endereço e telefone de terceiros sem autorização).



4

Pirata compra, muitas vezes, clonando cartões de crédito (por vezes o sistema anti-fraude não consegue identificar o golpe a tempo).



5

Pirata fere os Termos de Uso, adultera as aulas e retira a identificação dos arquivos PDF (justamente porque a atividade é ilegal e ele não quer que seus fakes sejam identificados).



6

Pirata revende as aulas protegidas por direitos autorais, praticando concorrência desleal e em flagrante desrespeito à Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/98).



7

Concursado(a) desinformado participa de rateio, achando que nada disso está acontecendo e esperando se tornar servidor público para exigir o cumprimento das leis.



8

O professor que elaborou o curso não ganha nada, o site não recebe nada, e a pessoa que praticou todos os ilícitos anteriores (pirata) fica com o lucro.



Deixando de lado esse mar de sujeira, aproveitamos para agradecer a todos que adquirem os cursos honestamente e permitem que o site continue existindo.